

جامعة جـــــــــــدارا
كلية الدراسات التربوية
قسم الإدارة التربويـــــة

"تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام"

" Assessing the Degree of Application of Secondary Schools Principals For the principles of Administration In Islam "

إعداد الطالب:
علي سليمان محمد عبد الباقي

إشراف الأستاذ الدكتور:
أحمد الخطيب

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

كلية الدراسات التربوية
جامعة جدارا
حزيران/2010م

لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة باللغة العربية وعنوانها:" **تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام**" المقدمة من الطالب : **علي سليمان محمد عبد الباقي**

وأجيزت بتاريخ: 8/ 6 / 2010م

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم		التوقيع
1- الأستاذ الدكتور: أحمد الخطيب	مشرفا ورئيسا	....
2- الدكتـــــــــور: حيدر العمري	عضـــــــوا	....
3- الدكتـــــــــور: حسن الطعاني	عضـــــــوا	....

"تفويض الجامعة"

أنا الطالب **:علي سلميان محمد عبد الباقي** ، أفوض جامعة جدارا بتزويد نسخ من رسالتي بعنوان (تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام)، للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ:

كلمة شكر

الحمد لله تعالى أولا على نعمه التي لا تحصى ،أحمده على توفيقي لإنجاز هذا العمل

وإذا كان الفضل يجب أن ينسب لذويه ، فإني أرى لزاما علي أن أعبر عن تقديري وشكري لكل من قدم لي العون والمساعدة في سبيل إنجاح هذا العمل.وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب والأستاذة الدكتورة رداح الخطيب اللذان وقفا إلى جانبي طيلة فترة دراستي وكان لهما بصمات واضحة في إنجاح هذا العمل.

كما أشكر الدكتور حيدر العمري على جهده المخلص ونصحه المتواصل.وأشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة التحكيم،لما بذلوه من جهود طيبة أخرجت الاستبانة بصورتها المشرقة.والشكر موصول إلى كل من سهل تطبيق أداة الدراسة في محافظتي إربد وجرش والزملاء المعلمين الذين أجابوا عليها.

كما أشكر مدير مدرستي الأستاذ عبدالرحمن حوامدة ، على جهوده المخلصة ووقوفه معي طيلة فترة دراستي فقد لمست منه التشجيع والمساعدة منذ دخولي الجامعة.

وأشكر الدكتور حسن الطعاني لتفضله بالمشاركة في مناقشة هذه الرسالة.كما وأشكر خالي العزيز الأستاذ محمود أبو كايد لتفضله بالقيام بأعمال المراجعة، كما أشكر إخواني على وقوفهم بجانبي ولما لمسته منهم من تشجيع ومساعدة طيلة فترة دراستي.

ختاما أشكر أسرتي الصغيرة على وقوفها بجانبي مع تمنياتي لهم بالتوفيق والنجاح



أهدي عملي هذا إلى الذين حملوا الأمانة وقد أبت السموات والأرض والجبال عن حملها ، □ □ چ

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(سورة الأحزاب الآية "22") كل مدير ومديرة.

إلى الوالد والوالدة طيب الله ثراهما وغفر لهما وأسكنهما فسيح جناته .

إلى أسرتي الكبيرة "إخواني وأخواتي " وإلى أسرتي الصغيرة "الزوجة الغالية "أحلام" وإلى الأبناء (محمود ،محمد ،أحمد ،فرح ،وعبدالله)عسى أن يكون هذا العمل دافعا لهم للطموح والمثابرة.

إلى الإخوة طلبة العلم في شتى بقاع الأرض

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

فهرس الملاحق

	للموافقة على تحديد العضو المشارك في المناقشة.	

" تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام"

إعداد الطالب

علي سليمان محمد عبد الباقي

بإشراف

الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب

"الملخـــــص"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجـــرش لمبـــادئ الإدارة في الإسلام ،وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

أ- ما مبادئ الإدارة في الإسلام والمستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية ؟

ب- ما الأساليب الإدارية التي تستخلص من هذه المبادئ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في تقديرات عينة الدراسة لتقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تقديرات عينة الدراسة لتقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في تقديرات عينة الدراسة لتقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لتطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام؟

وللإجابة عن ذلك قام الباحث بمراجعة الأدب السابق ، وحدد مبادئ الإدارة الإسلامية ،ثم طبق استبانة خاصة تم تطويرها وتكونت من (60) فقرة طبقت على مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش.

اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (528) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ(4406) معلما ومعلمة ، أي ما نسبته(12%) من مجتمع الدراسة، ثم قام الباحث بالتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها فكانت النتائج كما يلي:

1- أن مديري المدارس الثانوية يطبقون مبادئ الإدارة الإسلامية بدرجة كبيرة.

2- وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى للتنوع الاجتماعي(الذكور والإناث) لصالح الإناث ووجود فروق بين المتوسطات الحسابية تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية تعزى لسنوات الخبرة ولصالح أكثر من (10)سنوات.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها:

- دعوة مديري المدارس إلى تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام التي نالت على أقل درجة تطبيق كمبدأ الباب المفتوح والتشاركية والاهتمام بالتدريب والعدل والشورى والتعاون ؛ لما لهـــذه المبـــادئ مـــن علاقة مباشرة بالشفافية ، ومحاربة للفساد .
- طرح مساق خاص عن الإدارة في الإسلام في كليات الدراسات التربوية، في الجامعات الأردنية.

كلمات مفتاحية" مبادئ ، الإدارة، الإدارة الإسلامية، مبادئ الإدارة ، الإدارة المدرسية"

Assessing the Degree of Application of Secondary School Principals For the Principles of Administration In Islam

Prepared by:

Ali Suleiman Abed Al- baki

supervisor

Dr. Ahmed Al-khateeb

Abstract

This study aims at identifying the degree of application of secondary school principles in Irbed and Jarash District for Administration principles in Islam. This study tries to answer the following questions:

1- What is the degree of application of secondary school principals to the administration principles in Islam?

The branches of this question:

a. What are the administrations principles in Islam in the "Quran" and "suna"
b. What are the Administration principles of this study?

2- Are there any statistic differences to the level (a ≤ 5 %) ascribed to the sex variable in assessing the study sample to the assessment of secondary school principals to the administration principles in Islam?

Does the assessing of the sample study difference according to the sex?

3- Are there any statistic differences to the level (a ≤ 5 %) ascribed to the scientific qualification variable in assessing the study sample to the assessment of secondary school principals to the administration principles in Islam?

4- Are there any statistic differences to the level (a ≤ 5 %) ascribed to the experience years variable in assessing the study sample to the assessment of secondary school principals to the administration principles in Islam?

To answer these questions the researcher reviewed the related literature and identified the Administration principles in Islam, then applied a special questionnaire which has been creatively developed and consisted of sixty items on the school principles in Irbed and Jarash.

The researcher selected a random sample consisted of (528)male and female teachers of the population study which is (4406) with a percentage of (12%) from the population study . After that the researcher made the statistical analysis to the data being gathered and the results were:

1- The school principals apply the administration principles in Islam.
2- There were statistic difference on the level (a ≥ 5 %) between the median ascribed to the social variety (males and females) to the female, and there were differences between the medians ascribed to scientific degrees as well as statistic differences on the level (a ≥ 5 %) between the medians ascribed to the years of experience and in favor of more than ten years

In light of the previous results, the researcher recommended the followings:

1- Commencing the principles to apply the Islam administrations principles which has taken the minimum application degree, such as the open door office, partnership , training and cooperation which is too

important in the direct relation with transparence and corruption challenges.

2- Holding a special training course about administration in Islam in educational institutions In Jordanian .

"Keywords: principles – Administration – Islam Administration. Administration principles"

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا ،من يهد الله فهو المهتدي ، ومن يضلل فلن تجد له وليا مرشدا ، **عن أبـــي هُرَيْــرَةَ** ﷺ **أنَّ رسُول اللَّهِ** ﷺ **قال : « إذا مَاتَ الإنسَانُ انقطَعَ عملُهُ إلاَّ مِنْ ثَلاثٍ : صَدقَةٍ جاريَةٍ ، أوْ عِلم يُنْتَفَعُ بِــهِ ، أَوْ وَلَدٍ صَالحٍ يَدعُو له » رواه مسلم (النووي،1984).** والله نسأل أن يجعل هذا العمل مـــن العلـــم الـــذي ينتفع به.

القارئ لكتاب الله تعالى يجد فيه كل ما يحتاجه الإنسان في كل زمان ومكان □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ (النحل ، 89) ، والإدارة كغيرها من العلوم كان لها نــصيب في هذا الكتاب .

والباحث في الإدارة يجد أن جميع المبادئ الحديثة في الإدارة قد جاء بها الإســلام فـــي القـــرآن الكريم ، □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ ژ ژ چ(الأنعام، 38).أو السنة النبويـــة وما ورد عنه ﷺ لأنه كما □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(الـــنجم ،3-4) ، وسيقوم الباحث – إن شاء الله تعالى – بالبحث عن مبادئ الإدارة الحديثة، ومدى تطابق هذه المبادئ مع مبادئ الإدارة الإسلامية ، وسيتم البحث عن مبادئ الإدارة الإسلامية في القرآن الكريم ، والسنة النبوية.

وجاءت الإدارة في الإسلام مثلا يحتذى به ، ابتداء من القائد الأول نبينا محمد ﷺ وما ســار عليـــه الخلفاء الراشدون – رضي الله عنهم – القائد . من هو القائد ؟ إنه خاتم الأنبياء ، وسيد المرسلين . من هم المرؤوسين؟ إنهم صحابة رسول الله ﷺ. ساروا على هديه ،أطاعوه والتزموا تعليماته.

فالإدارة النبوية أرست مبادئ الإدارة في الفكر الإسلامي ، علمت البشرية مبدأ الشورى وطبقته في الكثير من القضايا المصيرية ، فها هو رسول الله ﷺ يقول لأصحابه :أشيروا علي ، ويسمع لمشورة الصحابي الجليل سلمان الفارسي رضي الله عنه بحفر الخندق حول المدينة.

وطبق العدالة فجاء في الحديث:" وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها" .

وطبق التعاون ، فكان يساعد أصحابه في كثير من الأعمال كالمشاركة في بناء مسجد قباء ، والمشاركة في حفر الخندق وطبق مبدأ الثواب والعقاب، فكان يعزز ويشجع في مواقف ، يعاقب من يستحق العقوبة في مواقف أخرى .

طبق الرسول ﷺ مبدأ العلاقات الإنسانية، فعلم البشرية احترام الكبير والعطف على الصغير ، علمنا تحية أهل الجنة وحثنا على إفشاء السلام، جعل للمؤمن على المؤمن حقوقا تعزز العلاقات الاجتماعية مثل عيادة المريض ومشاركته أفراحه وأتراحه.

وقد سار على هديه الخلفاء الراشدون ، فجاء **أبو بكر الصديق** رضي الله عنه وطبق مبادئ الإدارة النبوية ، وقد وصفت إدارته بإدارة الحزم ومواجهة الأزمات العنيفة، ابتداءً من تسيير جيش أسامة بن زيد رضي الله عنه ثم محاربة المرتدين ، وجمع القرآن الكريم ، وانتهاءً بالفتوحات الإسلامية في الشام والعراق.

كما أكمل مسيرته الخليفة **عمر بن الخطاب** رضي الله عنه حيث وصفت إدارته بالحزم والتجديد ، وسياسة "من أين لك هذا؟"،ومن الإنجازات التي تمت في عهده رضي الله عنه ، إجلاء اليهود عن بلاد المسلمين،وجمعة للقرآن في مصحف واحد ، وإنشاء الدواوين،ومارس الرقابة بنفسه، وقد استخدم أسلوب الشورى والعدل.

وبعدها أكمل المسيرة **الخليفة عثمان بن عفان** رضي الله عنه وقد وصفت إدارته بأنها متموجة بين الشاهق والمنحدر ،ثم الفتنة والمحنة .الشاهق بتوحيد المسلمين على مصحف واحد وكان كثير العزل والاستبدال

للولاة والعمال، والمنحدر في مناظرة الصحابة له بسبب سوء التطبيق ، تبعتها تحـولات كثيـرة انتهـت باستشهاده ﷺ.

ثم ختم الإدارة الراشدية الخليفة **علي بن أبي طالب** ﷺ حيث وصفت إدارته بـالحرص علـى الأمـوال ، واعترضت إدارته الفتن والاضطرابات والانشقاقات ، وقد اتخذ إجراءات حازمة منها عزل الولاة السابقين ، وعين جددا مكانهم ،ونقل مقر الخلافة إلى الكوفة ،وقام الخليفة بمراقبة العمال ومحاسـبتهم ، وإلـزامهم بالتحلي بأخلاقيات القادة الإداريين ،كما اتسمت إدارته بطابعها الحربي ، حيث استـشهد ﷺ علـى يـد الخوارج وهو في الصلاة،وبهذا انتهت الخلافة الراشدية،وبعدها استلمت إدارة جديدة هي الإدارة الأموية .

والمطلع على أحوال المدارس في وزارة التربية والتعليم ، يرى اختلافا في تطبيق هذه المبادئ ، وأدى التساهل في تطبيق هذه المبادئ إلى عدم رضا العاملين في المدارس ، وقد ينعكس هذا على أدائهـم ، وقد لمست من خبرتي بأن المدير الملتزم "أي المطبق لمبادئ الإدارة في الإسلام" ، يـنعكس التزامـه على العاملين ،فعندما يشعر العامل بالعدل فلا شك أن هذا يؤدي إلى العمل بطمأنينة ومعنوية تختلف عـن الإدارة التي لا تطبق هذا المبدأ، وعندما يشعر العامل بأن الإدارة تقدره وتستشيره في القضايا التي تحـدث داخل المدرسة وإشراكه في المـسؤولية ،وشـعورها بظـروف العامـل ، وحرصـها علـى العلاقـات الاجتماعية،وشعورها بأن الإدارة قريبة من العامل، تفتح له بابها، وتسمع لظروفـه ،وتـشاركه أفراحـه، وتواسيه في أتراحه،كل هذا لا شك أنه يشعر العامل بأنه يعيش في مؤسسة تسودها العلاقات الاجتماعيـة الطيبة.

وذكر "موسى وأحمد 2006" أن أهم المبادئ الإدارية المتعارف عليها في المرحلة المعاصرة (وهي مـن المبادئ التي نادت بها (هنري فايول) :

1- ضرورة تقسيم العمل Division of Work وتطبيق مبدأ التخصص .

2- ينبغي أن تكون مسؤوليات العاملين مساوية للصلاحيات الممنوحة لهم.

3- التزام العاملين بالأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة.

4- تطبيق مبدأ وحدة الأمر Unity of Command : بمعنى تلقـــي الفـــرد الأوامـــر والتوجيهـــات ،والتعليمات من مسؤول واحد .

5- تبعية المصالح العامة للمصالح الخاصة.

6- أن تكون مكافآت ورواتب العاملين عادلة يتم تحديدها ضمن المؤهلات.

7- تفويض الصلاحيات بالحدود التي تسمح بتحقيق الأهداف.

8- تدرج السلطة من أعلى المستويات الإدارية.

9- تكليف العاملين بأعمال تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم ورغباتهم.

10- تطبيق العدالة في التعامل مع المرؤوسين ومراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل معهم

11- ضرورة استقرار العاملين في العمل ،بهدف خفض معدل دوران العمل.

12- تشجيع المبادرة والإبداع ،وإتاحة الفرص الملائمة لتفجير طاقات العاملين

13- تشجيع العمل الجمعي ،والعمل بروح الفريق Team work وفق أساليب تحقق التعـــاون والانسجام بين العاملين .

وقد سبقت الإدارة في الإسلام بتطبيق هذه المبادئ وقد تفوقت عليها في كثير من المواقـــف وســـيقوم الباحث بذكر هذه المبادئ خلال ورودها في الفصل الثاني ضمن مبادئ الإدارة في الإسلام.

نسأل الله تعالى التوفيق لإتمام هذا العمل وأن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه تعالى.

مشكلة الدراسة :

يلاحظ الباحث في الإدارة الحديثة أن مديري المدارس يطبقون مبادئ الإدارة الحديثة معتقــدين أن هذه المبادئ جاءتنا من الغرب ، والقارئ لكتاب الله تعالى يلاحظ أن هذه المبادئ جاء ذكرها في ديننا الإسلامي في القرآن الكريم أو السنة النبوية كما يلاحظ الباحث أن هناك اختلافــا فـــي تطبيـــق هـــذه المبادئ بين مدير وآخر.

- تتلخص مشكلة الدراسة بتحديد مدى تطبيق مديري المدارس في مدارس وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية .الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام

أسئلة الدراسة:

إن هذه الدراسة أجابت عن الأسئلة الآتية:

1− ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام؟

ويتفرع عنه الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أ− ما هي مبادئ الإدارة في الإسلام والمستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية ؟

ب−ما الأساليب الإدارية التي تستخلص من هذه المبادئ؟

ت−هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عنـــد مـــستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في درجة تطبيق مـــديري المدارس لمبادئ الإدارة في الإسلام؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- استخلاص مبادئ الإدارة في الإسلام كما جاءت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة .

- الإجابة عن سؤال الدراسة"ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش لمبادئ الإدارة في الإسلام ؟".

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة بما يلي:

- بيان مبادئ الإدارة في الإسلام والمستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ؛ لحاجتنا لممارسة وتطبيق هذه المبادئ في مدارسنا لما فيها من أثر إيجابي على المعلم والطالب .
- أن الفكر الإداري التربوي في الأردن يعتمد على مبادئ الإدارة الحديثة ويفتقر إلى الدراسات والأبحاث النابعة من الفكر الإسلامي على الرغم من ثراء الفكر الإسلامي في هذا المجال.
- التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها الإداريون التربويون في الاهتمام بالقيم والسلوكيات الإسلامية فتنعكس على تصرفاتهم وتعاملهم في إدارتهم.
- إمداد وزارة التربية والتعليم بتوصيات تسهم في تطوير المناهج ، وإمداد مديري المدارس بمبادئ الإدارة في الإسلام تنعكس على سلوكاتهم وتصرفاتهم في مدارسهم.
- إثراء المعرفة الإنسانية بالأفكار الإسلامية المتعلقة بالإدارة التربوية .
- ربط مبادئ الإدارة في الإسلام بمبادئ الإدارة الحديثة من خلال التعرف على المبادئ الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية وما يقابلها في الإدارة الحديثة.
- المساهمة في إمداد المجتمع بالقادة التربويين الذين يقتدون بالقادة المسلمين أمثال "أبو بكر الصديق ﵁وعمر بن الخطاب ﵁وعلي بن أبي طالب ﵁....الخ"
- تقويم أساليب الإدارة المدرسية في محافظتي إربد وجرش من المنظور الإسلامي وتقديم تغذية راجعة لوزارة التربية والتعليم حول تطبيق هذه المبادئ.

حدود الدراسة:

- قام الباحث بالبحث عن مبادئ الإدارة في الإسلام كما وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، من خلال البحث عن الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تناولت هذه المبادئ.
- ستقتصر الدراسة على مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش " وقد تم اختيار ثلاث مديريات بطريقة عشوائية وهي : مديرية التربية والتعليم الأولى ومديرية التربية والتعليم في الرمثا من محافظة إربد ، ومديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.

التعريفات الاصطلاحية:

السنة :

هي ما صدر عن الرسول ﷺ من قول أو فعل أو تقرير أو صفة خلقية من بداية بعثته حتى وفاته. (عبيدات ،2001)

تعريف الإدارة من المنظور الإسلامي:

عرَّف الأغبري(2000) الإدارة من المنظور الإسلامي أنها:

1- **الأمانة** : ويتمثل ذلك في قوله تعالى چ□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ چ(الأحزاب ، 72)

2- **الولاية** : ويتجلى معناها في قوله تعالى :چ□ □ □ □ □ □ □ ى ى □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ چ(النساء،59) .

3- **الرعاية**:تمثلا واقتداء بقول النبي ﷺ: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (القزويني،1405).

وقد عرَّفت شحادة (2008) **الإدارة الإسلامية** بقولها:" هي الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية لتوفير أكبر قدر من الإنتاج على أعلى مستوى من الإتقان في أقل وقت ممكن ليكون العمل كله عبادة لله تعالى "

مبادئ الإدارة في الإسلام "إجرائيا":

هي أسس إدارية مستمدة من القرآن الكريم، نصت عليها الآيات القرآنية والسنة النبوية ،طبقها نبينا ﷺ ،وسار عليها الخلفاء الراشدون – رضي الله عنهم –وغيرهم ممن جاء بعدهم واهتدى بهديهم ،" وسيتم الإجابة عنها عن طريق أفراد العينة من خلال أداة الدراسة"

الإدارة :

هي استثمار الموارد المتاحة ،عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها ،بشكل يحقق الأهداف المحددة ،بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان ،سواء أكان عضوا في التنظيم، أو مستفيدا من خدماته ،وأيا كان المجال الذي تمارس فيه. (الخطيب،2001)

الإدارة التربوية:

علم وفن تسيير العناصر البشرية ،في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح، التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ،بوجود تسهيلات وإمكانات في زمان ومكان محددين.(العواودة، ◄ ـ ـ ◘)

الإدارة المدرسية:

هي مجموعة من العمليات ،تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، يقوم بها مدير المدرسة ، يوجه جهود وأداء وممارسات المعلمين والإداريين والفنيين والطلاب، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.(أبو الكشك،2006)

القيادة:

هي التأثر والتأثير المتبادل بين كل من القائد والتابعين .

السلطة:

هي الحق المكتسب الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها (أي أنها حق إعطاء الأوامر) .(أبو الكشك،2006)

المسؤولية:

هي التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له كونه عضوا في التنظيم ،وبغض النظر عن رغباته الخاصة ، وعلى ذلك فالالتزام هو أساس المسؤولية ،ولذا فليس للمسؤولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص ،أي لا يمكن أن تكون الآلة أو المبنى أو الحيوان مسؤولين)(الدويك2001)

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من خلال الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، كما أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية .

وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة ، ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري،ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

مدارس أو مداخل الإدارة: يمكن تصنيف تلك المدارس وفقًا لإسهامات الكتاب والباحثين إلى:

أولا: المدخل الكلاسيكي: كان التوجيه الأساسي لهذا المدخل هو زيارة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:

1- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

2- الاهتمام بكفاءة العملة الإدارية.

3- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم: فرد ريك تايلور ، هنري فايول ــ ماكس فيبر(Max Weber)

.ويشمل عدة اتجاهات أهمها:

- مدرسة الإدارة العلمية
- مدرسة عمومية الإدارة أو عمليات الإدارة المدخل السلوكي.
- مدرسة العلاقات الإنسانية

- المدرسة الموقفية.

ثانياً: المدخل السلوكي:ــ بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته، وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

1ــ تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء .

2ــ تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابيًا بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

3ــ أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية .

ثالثاً :المدخل المعاصر:وينطوي هذا المدخل على ثلاثة مدارس أساسية هي:

1ــ مدرسة النظم:تفترض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضا مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر أساسية هي :المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة أو التغذية الراجعة .

2ــ المدرسة الكمية:وهذه المدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، ويشمل على فروع أساسية هي:

أ ــ علم الإدارة: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.

ب ــ بحوث العمليات: وتهتم أساسًا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

ج ــ نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمــة.

3ــ المدرسة الموقفية:تشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته علــى تحقيــق التوفيــق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحــوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.

ولم تعد الإدارة اليوم، مجرد ممارسة مجموعة من العمليات والمفاهيم والقواعــد حيــث انطلــق الفكــر الإداري الحديث نحو المشاركة والديمقراطية والمسؤولية التضامنية تجاه العملية التعليمية.

واهتم **الإسلام** بالإدارة، وتجلت معاني الإدارة الإسلامية بالتعاون في الوصول إلى حكم الــشرع، ومحاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة ، والوصول إلى الحل السليم فيما يجد من الأمــور.كمــا ذهــب آخرون إلى تعريف الإدارة بالأمانة والولاية والرعاية الأغبري(2000) ، وهناك علاقــة وطيــدة بــين الإدارة والشريعة الإسلامية، وقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعــالى: ﭽ □ □ □ □ □ □ □ ﭼ(البقرة ،282) .

وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة ﭬ أن النبي ﷺ قال: (لا تقــوم الــساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) "رواه الطبراني".

وقد جاءت الإدارة في الإسلام مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ومرتبطة بأخلاقياته وقيمه، وقد ركزت الإدارة الإسلامية على المتغير الاقتصادي والعامل المــادي،وإشــباع حاجــات الفــرد الفسيولوجية،كما اهتمت الإدارة الإسلامية بالعامل الإنساني والروحــي ،واحترمــت الإنــسان كإنــسان ، وأشركته في العملية الإدارية ،وراعت قدراته وظروفه.

الإدارة اليابانية:

تعتبر الإدارة **اليابانة** مثلا على الإدارة الحديثة الناجحة وهناك دراسات كثيرة كتبت عن هذه التجربة أبرزها دراسة (بيتر دراكر) التي نشرها في مجلة (Harward Business Review) ذكر فــي دراســته

أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون واعتبرت بمثابة أسس قامت عليها الإدارة اليابانية وهي:

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية:

فخلافاً لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة بتنفيذ مشاريعها يقوم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدؤون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

وبناءً على ذلك فإنّ أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة :

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنوات الخبرة . فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاماً، كما وأنهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري والوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبيه

في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه، فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النـــادر لأنّ مـــا يحـــصل عليـــه فـــي المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران :

يتلقى العاملون اليابانيون سواء أكانوا موظفين أو عمالاً أو مديرين التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.

رابعاً: الإدارة الأبّوية:

إحدى وظائف المديرين في اليابان تربية وإعداد مديرين المستقبل، فكل المديرين يجب أن يـــشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مديرين للمؤســـسة لهـــذا فـــإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلّم في الجامعة، ولا عجب أن يكـــون رئـــيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلاً على الشهادة القانونية العامة فقط.

وخلاصة القول في التجربة اليابانية، أن هذه التجربة قامت على أسس أكّد عليها الإسلام من قبل بـــل إن ما جاء في الإسلام هو أدق وأفضل مما دعت إليه هذه التجربة .

فلو افترضنا، أن اليابانيين أخذوا بتلك التعاليم والأسس والقواعد التي وضعها الإسلام لكانوا أفـــضل مـــن وضعهم الحالي، ولازدادوا تقدماً ورقياً بدليل أن المسلمين تقدموا خلال ومضة زمنية صغيرة وبإمكانـــات قليلة، ذلك التقدم الذي سطره لنا التاريخ، كل ذلك بسبب حسن التربية والإدارة التي خرّجت للبشرية رجالاً لا يعرفون التراجع في حياتهم، وتقدموا حتى أصبحوا منارةً للشعوب.(الراشدي،On-Iine).

الإدارة الإسلامية والنظام الديمقراطي :

- **الديمقراطية** هدفها مادي بحت يسعى لتحقيق الرفاهية في الأمور الدنيوية فقط.

الإدارة الإسلامية هدفها : دنيوي وأخروي يتمثل في عمارة الأرض لتحقيق معنى الخلافة فيهـا وذلـك بتنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية.

- المراد بكلمة شعب أو أمة في الديمقراطية يقوم على حدود جغرافية مرتبطـة بالـدم والجـنس واللغـة والعادات وهذا مقارب لمعنى القومية والعنصرية. و الإسلام حارب القومية والعنصرية ، واعتبرهـا مـن العصبية الجاهلية ، وأستبدلها برابط العقيدة الإسلامية، فكل من اعتـنق الإسلام من أي جنس أو لون فهو من الأمة الإسلامية.

النظام الإسلامي يقر الحرية الفردية ، ولكن في حدود الآداب والأخلاق الرفيعة ، حتـى يبقـى المجتمـع نظيفاً تحترم فيه القيم والأخلاق والمثل العليا.

ويتميز بأصول وأسس ومبادئ عامة ثابتة، كما يتميز بالمرونة مما يجعله صالحاً لكل زمان ومكان.

الإدارة الإسلامية والشفافية:

برزت الشفافية الإدارية كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التـي تعـاني منهـا الكثيـر مـن المؤسسات، وتعني الشفافية أن تعمل في الإدارة في بيت من زجاج ،كـل مـا بهـا مكـشوف للعـاملين والجمهور، وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بأربع كلمات(المـصداقية والإيـضاح والوضـوح والمـشاركة) والشفافية نقيض السرية. (طه والحوامدة،).

وقد نادت الإدارة الإسلامية بهذا المبدأ منذ الإدارة النبوية وطبقها الرسـول ﷺ وسـار علـى هديـه الخلفاء الراشدون فهذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه يوصي أحد ولاته بقوله:"افتح لهم بابـك ،وباشـر أمـورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم ،غير أن الله جعلك أثقلهم حملا " وفي هذا تطبيق عملـي للـشفافية، والإدارة الإسلامية نادت بالمصداقية ، ونادت بالمشاركة وتشاركية المسؤولية .

ويتضمن هذا الفصل مبادئ الإدارة في الإسلام، كما سيتضمن استعراضـا لعـدد مـن آراء المفكـرين والعلماء كالفارابي والماوردي والغزالي وابن تيمية في الفكر الإداري في الإسلام.

مصادر الإدارة في الإسلام:

تختلف الإدارة في الإسلام عن غيرها بأهمية مصادرها حيث يرى الفهداوي(2004) أن مصادر الإدارة في الإسلام هي:

أ- **القرآن الكريم** وهو الأصل الأول والأساس لجميع أحكام الإسلام بما فيها التدبير والإدارة حيث يعد القرآن الكريم المرجع لهذه الأحكام ،من جهتين هما:

1- من حيث دلالته على الأحكام الكلية والجزئية .

2- من حيث دلالته على المصادر التبعية التي يمكن الرجوع إليها ، من حيث لا يوجد نص قطعي على صحة معنى واحد إزاء مسألة محددة ، فيعتمد على القياس أو غيره من وجوه الاجتهاد الأخرى ، للتعامل مع دلالاتها الظنية.

والقرآن الكريم اشتمل على كثير من الآيات التي تقرر حقائق علمية لم يصل العلم البشري إلا إلى القليل منها □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(النحل، 89).

و□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ ژ ژ چ(الأنعام، 38).

ب- **السنة النبوية:** وهي كل ما ينقل عن النبي ﷺ من قول أو فعل أو تقرير ، وبذلك فهي ثلاثة أقسام:

1- السنة القولية : وتسمى الحديث وتمثل كل ما ورد عن النبي ﷺ قولا.

2- السنة الفعلية:وتمثل كل ما قام به الرسول ﷺ من أعمال وإن لم يصحبها قول.

3- السنة التقريرية : وتمثل ما استدل عليه من سكوت الرسول ﷺ ورضاه عن أفعال حصلت بعلمه ، فأقرها دون تعليق عليها.

وحجية السنة في إتباع أحكامها نابع من قوله تعالى: چ □ چ(الحشر،7).

ت – **الإجماع** : وهو لغة العزم والاتفاق ، حيث أن العزم فيه جمع الخواطر ،وأن الاتفاق فيه جمع الآراء على الأمر الشرعي كما ويعني الإجماع : " أتفاق المجتهدين من الأمة الإسلامية في عصر من العصور على حكم شرعي ، بعد وفاة الرسول ﷺ "

ت – **الاجتهاد** : ويعني بذل الفقيه غاية ما في وسعه لأجل العلم والمعرفة بأحكام الشريعة وعلومها والمجتهد هو من حوى علم الكتاب ووجوه معانيه وتفسيره، وعلم السنة بطرقها ومتونها ووجوه معانيها ،وأصاب في قياسه واستنباطه للأحكام من مصادرها.

وتنبع حجية الاجتهاد، من حديث الرسول ﷺ لمعاذ بن جبل رضي الله عنه حينما أرسله قاضيا لليمن، وسأله: بم تقضي؟ فأجاب بالكتاب ثم بالسنة ثم بالاجتهاد ،وقد أقره الرسول ﷺ على هذا الترتيب.(الفهداوي،2004).

وفي هذا يقول ﷺ:"من اجتهد فأصاب فله أجران ومن اجتهد فأخطأ فله اجر واحد"(تفسير ابن مسعود)

فالإدارة في الإسلام بمختلف صورها وأشكالها وأنواعها تستمد قواعدها وأصولها من الآتي:

1– ما تضمنه القرآن الكريم .

2– ما بينته السنة النبوية المطهرة.

3– ما درج عليه السلف الصالح.

4– ما اتفق عليه فقهاء المسلمين وأئمتهم.

وقد بدأ الفكر الإداري الإسلامي يتبلور منذ أنزل الله تعالى رسالته على الرسول الكريم ﷺ وأمره بإبلاغها للناس كافة ، □ □ چ □ چ چ چ چ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □□ □□ ژ ژ □ □ک ک ک ک گ گ گ گ چ.(المائدة،67).

لقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام وطبقوها في مختلف مناحي الحياة :

- عرفوها من خلال إبلاغ دعوتهم ونشر دينهم وعقيدتهم.

- عرفوها من خلال قيادة جيوشهم وإدارة معاركهم.
- عرفوها من خلال إدارة دولتهم واتساع فتوحاتهم.
- عرفوها بأنها القدرة على الاستبصار والحكمة في معالجة الأمور

وقد استفاد المسلمون في فتوحاتهم المختلفة من النظم الإدارية في البلاد المفتوحة فطوعوا فكرة الدواوين والتي كانت معروفة لدى الفرس ،فأنشؤوا في صدر الإسلام دواوين تمثل المصالح الحكومية والوزارات بالمفهوم العصري.

كما عرف المسلمون أساليب الإدارة المركزية في بعض شؤون حياتهم في مجالات : الأمن ، والشؤون العسكرية وبيت المال.

كما طبقوا اللامركزية في مجالات أخرى كالتجارة والصناعة والزراعة والتعليم.(الأغبري،2000)

مبادئ الإدارة في الإســــــــلام:

1-مبدأ العدل:

وهو أن يتعامل المسؤول مع الرعية على أنهم سواسية ، فلا فرق بين موظف وآخر إلا بالعمل الصالح المميز، والعدل والإنصاف من المبادئ الهامة في الفكر الإداري الإسلامي ، والذي يحقق سعادة الأفراد فيما بينهم،والعدل مطلب هام للجميع ،فالكل يحتاج إليه لأنه إذا وجد في المجتمع فلن يكون هناك ظلم لأحد ، وقد أمر الله تعالى عباده بالعدل فيما بينهم.

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □
□□ □ □ □ □ □ □ □ چ (النساء،58)
: □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □□
□ □□ □ □ □ □ □ □ □ چ (سورة ، 8)

– وجاء في الحديث القدسي : " يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرما فلا تظالموا"(النيسابوري)

وإذا طرقنا سيرة المصطفىﷺ ، لنرى كيف مارس العدل ، وطبقه مع أصحابه فإننـــا نجــد نمـــاذج فريدة تعتبر من أفضل النماذج ، التي مارست أعلى درجات العدل ومن هذه النماذج:

- ما جاء في حديث عائشة –رضي الله عنها– أن قريشا أهمها شأن المرأة المخزومية التي ســـرقت فقالوا : من يكلم رسول الله ﷺ ؟ فقالوا: ومن يجرؤ عليه إلا أسامة بن زيد حب رسول الله ﷺ ؟ فكلمه أسامة ، فقال الرسول ﷺ: " أتشفع في حد من حدود الله ؟ ثم قام فاختطب ، ثم قال: " إنمـــا أهلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها"(البخاري،1987)
- وقال رسول الله ﷺ: " أفضل الجهاد كلمة عدل عند سلطان جائر"(الهندي ،1989)

وتطبيق هذا المبدأ يشجع الأفراد على أداء واجباتهم بكل حماس وولاء ، كما يجعل الأفـــراد يعملـــون بطمأنينة ، فلا تمثيل ولا رياء ،وعلى المدير أن يطبق هذا المبدأ بين جميع الأفراد بغض النظر عـــن الجنس أو درجة القرابة ، كما يجب عليه الحرص على تطبيق هذا المبدأ فـــي الحـــوافز والمكافـــآت للمستحقين ، وتطبيقه في المساءلة والعقوبات على المستحقين، يطبقه في ابتسامته وطلاقة وجهه عنـــد مقابلة الأفراد ، والعدالة في توزيع المهام والواجبات ، وبالتالي يجلب الأمن والطمأنينة له ، كما قـــال رسول كسرى لعمر بن الخطاب ﷺ ـــ عندما وجده نائما تحت شجرة دون حرس ـــ: (عدلت فأمنـــت فنمت يا عمر)(عبيدات ،2001).

ويشير عبيدات (2001) إلى أن هناك ثمرات أخرى للعدل في الدنيا والآخرة ، فمن ثمراته في الـــدنيا إقامة حدود الله تعالى في شتى نواحي الحياة ، وعدم ضياع حقوق أفراد المجتمع ، واختفـــاء ظـــاهرة الفساد الإداري كالرشوة والوساطة والاعتبارات الشخصية .

ومن ثمراته في الآخرة ، الثواب العظيم الذي أعده الله تعالى للعـــادلين ، والعـــذاب العظـــيم لأولئـــك الظالمين الجائرين إذ قال ﷺ: " أحب الناس إلـــى الله يـــوم القيامـــة وأقـــربهم منـــي مجلـــسا إمـــام عادل،وأبغض الناس إلى الله يوم القيامة وأبعدهم مني مجلسا إمام جائر"(ابن كثير)

وهكذا نجد أن الفكر الإداري الإسلامي قد سبق أفكار الإدارة الحديثة بهذا المبدأ، حيث بدأت تنـــادي بالمساواة، ومن أمثلة ذلك نظرية الإدارة الحديثة ، التي نادت بالمساواة بين المرؤوسين ، ومعـــاملتهم بالعدل لكسب ولائهم وطاعتهم.

2- مبدأ الشورى:

وتعني استشارة أصحاب العلاقة وذوي الاختصاص من أهل العلم وبالتالي المشاركة في اتخاذ القـــرار من أجل التوصل إلى الحل الأمثل. والشورى تكون في الأمور التي لم يرد بها نص قرآنـــي أو ســـنة شريفة.

و من الآيات الكريمة التي تحثنا على العمل بهذا المبدأ :

- □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(الشورى 38)
- □ □ چ ٍ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ چ چ چ(آل عمران،159)

و في الحديث الشريف:

- قال ﷺ: " إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه "(ابن كثير)

وللشورى بمكانة عظيمة في التشريع الإسلامي ، وأصبحت من المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكـــم والإدارة في الدولة الإسلامية في مختلف العصور.

كما أن تبادل الرأي والمشورة ، من أهم المبادئ التي تساعد على نجاح القيـــادة الإداريـــة الإســـلامية ،ويحتاجها الإنسان في شتى جوانب الحياة ، سواء أكان رئيسا أم مرؤوسا.

ومما يدل على أهمية هذا الأسلوب أنه كان يمارس في الأمم السابقة ، فالقارئ لكتاب الله تعـــالى يجـــد قصة سبأ عندما استشارت قومها في أمر سيدنا سليمان – عليه الـــسلام- ، □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ (النمل ،32) وقصة فرعون مع الـــسحرة ، □ □ چ □ ى ى □ □ □ چ(الشعراء 34-37) ، وقصة أصحاب الكهف □ □ چ □ □ □ □ □ □ پ پ پ پ □ چ(الكهف 21)،وقصة كفار قريش وهم يتآمرون ويتشاورون فيما بينهم على قتل الرسول ﷺ ، □ □ چ ک ک گ گ گ گ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(الأنفال،30)، وقد مارس الرسول ﷺ هذا المبدأ العظيم طيلة حياته ، وضرب لنا المثل الأعلى في تطبيقه ، ومن الأمثلـــة على تطبيقه في عصر الرسول ﷺ منها:

- استشارته لأصحابه قوله للناس يوم حادثة الإفك وهو على المنبر:" ما تشيرون علـــيَّ فـــي قـــوم يسبون أهلي ما علمت عليهم من سوء قط" واستشارته للناس في استحداث أمر ينبه النـــاس إلـــى أوقات الصلاة.
- استشارته لبعض أصحابه كأبي بكر ثم عمر – رضي الله عنهما – في أسرى بدر.
- استشارته لأهله دون سواهم كاستشارته لأم سلمة – رضي الله عنها- يوم الحديبية عنـــدما أمـــر أصحابه بنحر هديهم،وحلق رؤوسهم.
- يوم بدر عندما نزل الرسولﷺ إلى أدنى ماء ، فتقدم الحباب بن المنـــذرﷺ إلـــى الرســـولﷺ مشيرا عليه دون أن يطلب الرسول ﷺ منه ذلك ،فقال: يا رسول الله أمنزلا أنزلكه الله ليس لنـــا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه،أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال ﷺ: بل هو الرأي والمكيدة " فقال : يا رسول الله إن هذا ليس بمنزل فانهض بالناس حتى أدنى ماء من القوم ثم نغور مـــا وراءه مـــن

القليب ثم نبني عليه حوضا فنملؤه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون فقال ﷺ: "**لقد أشرت بالرأي**" (عبيدات 2001،).

والمواقف التي استشار فيها الرسول ﷺ أصحابه كثيرة لا حصر لها ؛ وذلك لما للشورى من أهمية كبيرة في حياة المسلمين ،وقد سار على نهجه ﷺ الخلفاء الراشدون، ومن الأمثلة على ذلك ما فعله أبو بكر رضي الله عنه حين فكر في تولية عمر بن الخطاب رضي الله عنه لخلافته ، فقد استشار في ذلك كبار الصحابة ومنهم : "علي بن أبي طالب رضي الله عنه، وعبدالرحمن بن عوف رضي الله عنه ،وعثمان بن عفان رضي الله عنه ،وأسيد بن الخضير رضي الله عنه، ومن الآثار الإيجابية على تطبيق هذا المبدأ :ـ

- حفظ حقوق العاملين في القيادة التربوية مادية أو معنوية.
- احترام الإنسان ورأيه.
- توفر جو المشاركة وتفتح آفاق طريق التعاون والعمل الجاد.
- المشورة بين أفراد المؤسسة وتنمية شخصية كل فرد،وترفع معنوياته وتزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمنظمة التربوية.
- إن تطبيق هذا المبدأ يقضي على الكثير من المشكلات، حيث أن فشل الكثير من القرارات الإدارية والتربوية في الواقع التربوي هو نتيجة عدم تطبيق هذا المبدأ والأخذ به(عبيدات ،2001).
- والشورى تساعد في القضاء على التفرد بالرأي والاستبداد من قبل رئيس العمل، ومصادرة آراء المرؤوسين ومنعهم من المشاركة في آرائهم ووجهة نظرهم حول العمل المناط بهم(الأغبري،2000).

3-مبدأ التعاون:

(ويعني تبادل العون والمعونة بين الأفراد . والإسلام اعتمده أصلا من أصول الحياة الدينية ومبدأ من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها المجتمع لإسلامي(العواودة،2003).

ويأمرنا الله تعالى بالتعاون،والتعاون يكون في أعمال الخير والبر ولا يكون في الإثم والعدوان،□ □ چ□

□ □ □ □ □□ □ □ □ □□ □ □□ □□ □ ى ى □ □چ(المائدة ،2)

وهناك الكثير من المواقف في سيرة المصطفى ﷺ التي طبق فيها هذا المبدأ، منها وقوفه مع أصحابه ﷺ في حفر الخندق ، ومشاركته الفعلية في ذلك ، ومشاركته في بناء مسجد قباء عندما قدم المدينة المنـــورة، تعاونه ومساعدته لأهل بيته فقد ورد عنه ﷺ أنه كان يحلب شاته ،ويخيط نعله، وكان يعاون فـــي أعمـــال البيت. وعن الأسوَد بنِ يَزيدَ قال : سُئلَتْ عَائِشَةُ رضيَ اللَّه عنها : ما كانَ النَّبِيُّ ﷺ يَصنعُ فـــي بَيْتِـــهِ ؟ قالت:كان يَكُون في مِهْنَةِ أَهْلِهِ يَعني:خِدمَةِ أَهلِه فإِذا حَضَرَتِ الصَّلاة ، خَـــرَجَ إِلـــى الـــصَّلاةِ)(النـــووي 1984،)

- ومن الأحاديث الشريفة التي تدعم هذا المبدأ:
- قال ﷺ: " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"(النيسابوري).
- وقال ﷺ: " إن المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا"(العسقلاني).

ومن ثمرات هذا المبدأ تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة وبين المدير ، ومن ثمراته الألفة والمحبة وبالتالي تحسين الإنتاج وتجويده.

- والإدارة الحديثة نادت بهذا المبدأ ، حيث كان من مبادئ الإدارة العلمية مبدأ تنمية روح التعـــاون بين العمال والإدارة والقيام بواجباتهم في ضوء النمو العلمي.

4-مبدأ الإشراف المباشر على التابعين:

يترك بعض المديرين (الحبل على الغارب) ، فلا رقابة ولا إشراف على العاملين ، معتقدين بـــذلك تطبيق مبدأ الثقة التي نادت به الإدارة اليابانية ،وهذا يتعارض مع الإدارة في الفكر الإداري الإسلامي

والإدارة الحديثة حيث تم فهم هذا المبدأ بصورة خاطئة،فالمدير الناجح يراقب ويتابع ليس مـن أجـل عدم الثقة وإنما للاطمئنان على سير العمل وبالتالي يعطي كل ذي حق حقه فهناك تقيـيم فـي نهايـة العام فمن أين سيجمع المدير البيانات لكي يعدل بين الموظفين؟ وفي هذا يقول عمر بن الخطـاب ﵁ مخاطبا أصحابه(أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت مـا علـي؟ قالوا: نعم يا أمير المؤمنين، قال: لا، أنظر في عمله هل عمل بما أمرته أم لا؟)(عبيدات، 2001)·

وهذا لا يعني متابعة المدير للعاملين بكل صغيرة وكبيرة ، مفتشا حينا وجاسوسا حينا آخر ، فلا بد أن يتذكر أن هناك رقابة ربانية يحاسب الله عليها العامل في الآخرة وهناك الأجر في الدنيا وفي هذا □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(التوبة ، 105)، وفي قوله تعالى " □□ " دليل على متابعة الأعمال بوساطة الآخرين.

5-مبدأ اختيار الأصلح لأداء العمل" وضع الرجل المناسب في المكان المناسب":

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(القصص،26).

من خلال الآية الكريمة نلاحظ أن الإسلام جعل القوة والأمانة ، من معايير المفاضلة بـين المتقـدمين لوظيفة معينة.

وقد عرف سويدان وباشراحيل (2003) القوة كما يلي:

الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة، وتختلف القوة المطلوبة باختلاف المهمة قال ابن تيميـة والقوة في كل عمل بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بـالحروب، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه القرآن والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام ومن مظاهر فقدان القوة الروتين القاتل وأعراضه البطء في إنجاز المعاملات والضغط فـي

العمل والذي يسبب الاكتئاب والملل، ويؤدي إلى تمضية الوقت كيفما اتفق ولعل هذا واضح في ترهّل الإدارة والروتين الحكومي المستشري في معظم الدول العربية .

كما عرف سويدان وباشراحيل (2003)الأمانة كما يلي:

- المصداقية والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء العمل على أتم وجه وتستخدم كلمة الأمانة بأكثر من معنى منها التكليف □ □ چ □ چ (الأحزاب،72) و تمتد حدود الأمانة إلى ما هو أبعد من القضايا المالية، فهي تشمل أمانة الفكر والرأي والموقف وعلى سبيل المثال عدم بخس العاملين حقوق التقدير الممزوج بالحب، ومساعدتهم في قضاياهم ومشاكلهم المؤرقة بقدر الاستطاعة)سويدان (2003).

وقال رسول الله ﷺ:" من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه ،فقد خان الله والرسول"(ابن تيمية،2003).

وكان ﷺ يختار عماله من أكثر الأفراد صلاحا وعلما وخبرة فيما يسند إليهم من الأعمال المتعلقة بشؤون الدولة الإسلامية ،كما سار على هذا المنهج الخلفاء الراشدون – رضي اله عنهم– ،وقد نادى عمر بن الخطاب ﷺ في خطبته في مؤتمر الجابية عندما عقد هذا المؤتمر الرسمي لرجال الدولة وقادتها وعمالها " من أراد أن يسأل في القرآن فليأت أبي بن كعب،ومن أراد أن يسأل في الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل في المال فليأتني فإن الله سبحانه وتعالى خولني له خازنا وقاسما")(الأغبري،2000)

وذكر عبيدات (2001) أن القيادة ليست تشريفا وإنما تكليف يقوم به صاحب الأمانة والكفاءة والجدارة ، ولا تعطى لغيره لأنها مسؤولية ،ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أهم عوامل نجاح القيادة الإدارية وبه يتحقق الخير، وتسير الأمور في نصابها الصحيح ،أما تولية غير الأصلح فهو في

الحقيقة خيانة لله ولرسوله ﷺ وللمؤمنين وتدمير للمجتمع الإسلامي إذ قال رسول الله ﷺ:" إذا أسند الأمر لغير أهله فانتظر الساعة"(البخاري،1989).

6-مبدأ إتقان العمل والتلاحم والتوحد بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الفرد:

هناك الكثير من الآيات القرآنية التي تحث على إجادة العمل وتحسينه منها:

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ چ((الملك،2).

□ □ چ گ گ گ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ (الكهف،30).

وعن عائشة – رضي الله عنها– قالت :قال رسول الله ﷺ :"إنَّ اللهَ تعالى يحبُّ إذا عملَ أحدُكم عملا أنْ يتقنَه"(أبو المعالي، 1405هـ).

ومن صور إتقان العمل إقامة حدود الله تعالى ، فلا غش ولا خيانة والعمل ضمن القدرة وحسب الاستطاعة والإخلاص في العمل ، وإتقان العمل يعد امتثالا لأوامر الله تعالى.

والمدير الحريص على إتقان عمله سيؤثر إيجابا على موظفيه ، وبالتالي ينعكس هذا الإتقان إيجابا على السلعة المنتجة.

وقد نادت الإدارة الحديثة بهذا المبدأ وسمته مبدأ **الجودة** ، وبدأ يوضع لها قواعد وقوانين لا شك أنها تتجه إيجابا لمصلحة العمل والعمال.

كان تركيز بعض النظريات الإدارة الحديثة كالكلاسيكية على الإنتاجية ، وبعضها ركز على الاهتمام بالعامل، وبعضها على مصلحة العمل ،ومنها ما دعت إلى الموازنة بين مصلحة أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، كنظرية العلاقات الإنسانية.أما الإدارة الإسلامية فقد راعت التلاحم والتوحد بين المصلحة العامة ومصلحة الفرد. راعت التلاحم والتوحد عندما جعلت العمل عبادة، فالعمل إذا أخلصت فيه النية وجعلت ما تقوم به لوجه الله تعالى تؤجر عليه، وراعته عندما راعت محبة الله تعالى للعمل المتقن ،قال رسول الله □:" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"(أبو المعالي، 1405).

وراعته عندما حرمت الغش في العمل، قال رسول الله ﷺ:"من غش فليس منا"(النيسابوري)

راعت التلاحم والتوحد عندما جعلت الرقابة داخلية وخارجية ،داخلية يراقب العمل الله تعالى في السر والعلانية ، وخارجية عندما جعلت الرقابة بشرية □ □ چ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(التوبة،105).

7-مبدأ تشاركية المسؤولية:

ويعني أن الكل مسئول في المؤسسة يقول رسول الله ﷺ: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، الإمام راع ومسئول عن رعيته ،والرجل راع في أهل بيته ومسئول عن رعيته ،والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيتها ، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راع ومسئول عن رعيته"(البخاري،1987).

وهكذا فإن المسؤولية مشتركة ابتداء من الإمام وانتهاء بالخادم .ويشير الطويل (1986) أن الإداري مسئول والمرؤوسين يتحملون قسطهم من المسؤولية أيضا،فهم مسئولون أن يعينوا قائدهم في حمل ثقل أعباء دوره ،كما أنهم مسئولون عن نصحه ،والمسئول لا يستطيع التجبر والتحكم بالناس إلا إذا أنِس منهم لينا أو ضعفا ، ولقد علل القرآن الكريم تجبر فرعون وتسلطه باستخفافه بشعبه □ □ چ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ چ(الزخرف،43)

فالمسؤولية في الإسلام تشاركية ، وليست حكرا على أحد فالكل يتحمل المسؤولية،وتطبيق هذا المبدأ والالتزام به ، يوجه الأفراد إلى تنمية الإحساس بالمسؤولية والثقة بالنفس ، وتحقيق الذات والانتماء للمنظمة.

ومن هنا يتضح لنا أن الأنموذج الياباني في الإدارة والتنظيم ، يلتقي مع مبدأ من مبادئ الفكر الإسلامي في هذا الميدان ،وهذا شاهد على أن البشرية عندما تطور مناهجها وأساليبها ، وتقترب من منابع الحق والخير ، تجد نفسها وجها لوجه مع الإسلام.

(وقد تفوق الفكر الإداري في الإسلام على الفكر الياباني في هذا المجال ، في النظرة إلى المسؤولية الجماعية عن الخطأ الذي يقترفه الفرد ،فإذا لم يكن بعلم الجماعة أو رضاها ، أو لم تكن قادرة على منعه فالمسؤولية فردية ،أما إذا كان بمقدرة الجماعة أن يمنعوا الفرد عن الخطأ ولم يفعلوا أو تم ذلك بعلمهم ورضاهم فالمسؤولية تشاركية جماعية يتحمل كل فرد قسطًا منها)(أبو عين،2007).

وفي هذا يقول رسول الله ﷺ: " مثل القائم على حدود الله ،والواقع منها، كمثل قوم استهموا على سفينة ، فصار بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها ،وكان الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء ،مروا على من فوقهم ،فقالوا: لو أننا خرقنا في نصيبنا خرقا ولم نؤذ من فوقنا ،فإن تركوهم وما أرادوا، هلكوا جميعا ،وإن أخذوا على أيديهم ،نجوا ونجوا جميعا" (البخاري،1987) .

8- مبدأ التخطيط السليم:

عرف هنري فايول التخطيط بأنه (يتضمن التنبؤ بما سيكون في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل)(أبو الكشك،2006)

و □ □ چ □ ى ى

□ □□ □ □ □ □ □ □ □ چ(القصص،77)

وقال رسول الله ﷺ:"الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد موته"(أبو الفداء)، ولنا في سيرة الرسول ﷺ أروع الأمثلة على هذا المبدأ التخطيط للهجرة ابتداء من اختياره لعلي بن أبي طالبؓ ؛ لينام في فراشه فتوجهه إلى الجهة الجنوبية ، من مكة المكرمة ، فمكوثه في غار ثور ثلاثة أيام ، وتوزيع الأدوار ؛ فهاهي ذات النطاقين -رضي اله عنها - تساهم في نقل الغذاء يوميا ، وهناك راعي يرعى يوميا ليخفي أثر أسماء ثم سفرهما إلى المدينة وبناء أول مسجد في الإسلام ثم المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.

وفي غزواته ﷺ فمنها :

- أوشك الجيش الإسلامي على الهزيمة في معركة أحد؛ بسبب مخالفة الرماة لأوامره ﷺ ولما هو مخطط له.

– وتخطيطه لغزوة مؤتة ، وتوزيع الأدوار ، حيث تعيين القائد الأول ، وفي حال استشهاده عين الثاني ثم الثالث وبعدها يختار المسلمون قائدا من بينهم.

والتخطيط السليم يجب أن يبنى على قواعد سليمة ، حيث مناسبة الإمكانات المادية وإمكانية تطبيق الخطة ولا بد من إشراك العاملين في التخطيط ، ثم إشراكهم في وضع الأهداف كذلك يتطلب التخطيط السليم وضع خطة طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى حيث الثانية ضمن الأولى وهذا ما دل عليه قول علي بن أبي طالب ﷺ:" اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا"

ويرتبط بمجال التخطيط مبدأ الإدارة بالأهداف ،ويعني إشراك العاملين في وضع الأهداف وإطلاعهم على خطط المؤسسة وهذا يساعد على إقبال العاملين على تنفيذ هذه الخطة.

ولا شك أن العامل عندما يكون عارفا لأبعاد ونتائج عمله وما هو مطلوب منه خير من أن يساق إليه فجأة ودون إشراكه بالخطة مسبقا وفي هذا □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(الملك،22).

ويقول عمر بين الخطاب ﷺ مخاطبا أحد ولاته: " ألا وإني لم أبعثكم أمراء جبارين ،ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدى بكم، فأدوا على المسلمين حقوقهم ، ولا تضربوهم فتذلوهم، ولا تحمدوهم فتفتنوهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قويهم ضعيفهم"(عبيدات،2001).

9- مبدأ التدرج الرئاسي وتفويض الصلاحيات:

□ □ چ□ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ چ (يوسف،76)

وعن أَبي سعيدٍ وأَبي هُريرةَ رضيَ اللَّهُ تعالى عَنْهُمَا قَالا : قَال رسولُ اللَّه ِﷺ: إذا خَرَج ثَلاثَةٌ في سفَرٍ فليُؤَمِّرُوا أَحدهم » (النووي،1984).

من الطبيعي أن يتفاوت العاملون في المراكز والمراتب ، وهذا ما دلت عليه الآية الكريمة ، حيث تشير إلى أن الناس درجات ، ولا بد أن تتدرج السلطة لكي لا يثقل كاهل الإدارة ، ولكي تؤدي أعمالها بالصورة المخطط لها، فالتوزيع الحديث في المدرسة للمهام بين العاملين ساعد على تطبيق هذا المبدأ ،فهناك مساعد في المدرسة يختص بالجانب الفني ، وآخر يختص بالجانب الإداري ، والمرشد الطلابي أيضا عليه واجبات تخص الطلبة وبالتالي لا يصل للمدير إلا حالات خاصة تكون قد مرت على المرشد ثم المساعد وبالتالي لا بد لكل موظف أن يمارس صلاحياته .

ومن أصول إدارة الله تعالى للكون " القلب خلقه الله تعالى لادارة الجسم، ومع أن الدورة الدموية التي تغذي بسهولة عشرة ملايين مليار خلية في الجسم، إلا أن القلب يتعامل مع شريانين أو ثلاثة ويعتمد عليها في عمله، وليس له ارتباط مباشر بجميع الأوردة.!

هذا النموذج يوضح لنا بأن الإدارة الصحيحة تعتمد فقط على الارتباط المباشر بعدد من المساعدين الموثقين، وإذا أراد المدير أن يكون على صلة مباشرة بجميع العاملين، فإنه مخطئ ، كأن تكون جميع أوردة الجسم على علاقة مباشرة بالقلب، وهذه المادة تصدق تماماً في مجال إدارة الدماغ وشبكة الأعصاب."(الشيرازي On-line).

10 – مبدأ الطاعة والرعاية بالمعروف:

لقد أمر الله تعالى في كتابة العزيز بالطاعة لله ولرسوله ولولي الأمر ،ويدخل ضمن ولي الأمر مدير المؤسسة.

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ ى ى □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ چ (النساء، 59).

والطاعة واجبة، ولكنها ليست عمياء بلا حدود ،ويجب على العاملين تطبيق هذا المبــدأ حــين لا يــؤمر بمعصية كأن يطلب منك شهادة زور ،أو الكذب أو غيبة أو نميمة مثلا.

وعندما تسلم أبو بكر الصديق ﷺ الخلافة قال في خطبته المشهور:"أطيعوني ما أطعــت الله فــيكم فــإن عصيته فلا طاعة لي عليكم".

والطاعة مبدأ أساسي من مبادئ الإدارة في الإسلام وعامل مهم من عوامل نجاح أية إدارة ،وتطبيق هــذا المبدأ يؤدي إلى توفير بيئة عمل كريمة ،يعيش فيها العاملون دون مشقة أو عناء.وعنــدما يــأمر المــدير بمعصية فلا تجب الطاعة له .حيث قال رسول الله ﷺ:" على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحــب أو كره إلا أن يؤمر بمعصية"(النووي، 194)، وعند حصول موقف خلاف بين المــدير والعامــل ، يجــب الاحتكام لكتاب الله تعالى وسنة نبيه ﷺ.

وقد ضمن هذا المبدأ الرعاية بالمعروف للعامل حيث نظم العلاقة بين القائد والرعية على أســاس الرحمة ،والتعاون ،والتعاطف ، والتناصح ،واحترام المشاعر، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

وقد جاء في الإدارة الحديثة تطبيق هذا المبدأ ،ولكن ليس بالصورة التي جاء بها الإسلام ،فمن مبــادئ الإدارة الحديثة التزام العاملين بالأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة، ولم يراع حدودا لهذه الطاعة ،وترك الباب مفتوحا.

11- مبدأ القدوة الحسنة:

لا شك أن القدوة أسلوب تربوي يترك الأثر في سلوك التابعين فالأب قدوة لأبنائه والمعلــم قــدوة لتلاميذه والمدير قدوة للموظفين، ولا بد أن تكون هذه القدوة حسنة ، ولا يقبل أن يأمر المدير بعمــل دون أن يلتزم به ،كما قال الشاعر أبو الأسود الدؤلي:

لا تنه عن خلق وتأتي مثله عار عليك إذا فعلت عظيم

فلا يقبل من المدير أن يأمر بالحضور المبكر ويأتي متأخرا، لا يقبل من المعلم أن يأمر بالصدق ولا يطبقه، ولا يقبل للأب أن يأمر بالصلاة ولا يلتزم بها ، والمدير الناجح مثلا في القـدوة الحـسنة للمعلمين والطلاب حيث الالتزام بقواعد النظام وبطاعة الله تعالى قدوة في صـدقه وأمانتـه ، قـدوة حسنة في مظهره وهندامه، وتمثله للتعليمات قبل إصدارها.

□ □ ﭽ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ ی ی □ □ □ □

ﭽ(الأحزاب ، 21).

12- مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:

تتميز الإدارة في الفكر الإسلامي بميزة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وقد تميزت هـذه الأمـة عن غيرها بهذا الأمر وقـد □ □ ﭽ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ ﭽ(آل عمران، 110)

وجاء في الحديث الشريف قوله ﷺ:" من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلـسانه فـإن لـم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان"(النووي، 1984).

وتطبيق هذا المبدأ مسئولية مشتركة بين المدير وجميع العاملين ،فعند وجود أية ملاحظة في المؤسسة من قبل أي موظف يجب أن تنقل مباشرة للمدير ويجب أن يتقبل كـل عـضو فـي المؤسـسة هـذه الملاحظة بصدر رحب لأن المؤسسة في النهاية هي أشبه تماما – كما ذكر رسول الله ﷺ – بالـسفينة ونجاة السفينة نجاة لجميع الركاب وغرق السفينة غرق لجميع الركاب.

13- مبدأ التواضع:

لقد أمر الله تعالى بالتواضع ونهى عن الكبر وذم صاحبه ،

□ □ ﭽ □ □ □ □ □ ی ی □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □

ﭽ(لقمان،18)

□ □ ﭽ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ ﭽ (الإسراء،37)

كما أن الله تعالى وعد المتواضع بالجنة .

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ چ(القصص ،83).

قالَ رسُولُ اللَّهﷺ: « ثَلاثةٌ لاَ يُكَلِّمُهُمُ اللَّه يَوْمَ القِيامَةِ ، وَلا يُزَكِّيهِمْ ، وَلاَ يَنْظُرُ إِلَيْهِمْ ، ولَهُــمْ عَــذَابٌ أَلِيمٌ : شَيْخٌ زانٍ ، ومَلِكٌ كَذَّابٌ ، وعائلٌ مُسْتَكْبِرٌ» (النووي،1984).

من هنا يجب على القائد التربوي تمثل هذا المبدأ لإرضاء الله تعالى ورسوله والمؤمنين كــذلك يعتبــر القائد التربوي قدوة لزملائه قدوة لتلاميذه لذلك يغرس المدير قيمة التواضع في نفوس التابعين بافتدائهم به.

ومن ثمرات التواضع الألفة والتعاون بين أعضاء المؤسسة والعمل بروح معنوية أفضل .

ومن تطبيقات التواضع ،إلقاء السلام على مختلف أعضاء المؤسسة، المعلم ،والمستخدم ،والطالب وجميــل أن يقف المدير مع العامل البسيط وكبير السن ويسأله عن أحواله ، يفتح لهم مكتبه ويسأل عن مــشكلاتهم ويسمع لهم.

ومن أقوال عمر بن الخطاب رضي الله عنه في القادة والإداريين:دلوني على رجل أستعمله ، قالوا :ومــا شرطك يا أمير المؤمنين؟ قال : إذا كان في القوم بدا وكأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم بدا وكأنــه واحــدا منهم"(أبو عين ، 2007).

14- مبدأ الوفاء في تنفيذ الالتزامات:

□ □ چ □ ک ک ک ک گ گ گ گ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ چ (النحل، 91).

□ □ چ ژ ژ □ □ ک ک ک ک گ گ گ گ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ چ (المائدة،1).

عن أَبي هريرة ، رضي اللَّه عنه ، أن رسولَ اللَّهﷺ قال : « آيَةُ المُنَافِقِ ثَلاثٌ: إِذَا حَـدَّثَ كَـذَبَ ، وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ ، وإِذَا أؤتمن خَانَ » (النووي،1984).

وقد أمرنا الله تعالى بالوفاء بالعهود ،كما وصف الرسولﷺ المنافق بعدم الالتزام بالعهد ،وتطبيـق هذا المبدأ في المدرسة من قبل المدير ، يجعل العاملين أكثر ثقة بمديرهم ويقبلون على العمل بشكل أفضل ،كما أن عدم الوفاء بالعهد يسبب فقدان الثقة بالمدير.

وهذا المبدأ يتضمن الصدق بالقول والعمل فعلى المدير أن يكون قدوة في صدقه للعـاملين والطـلاب وفي الصدق چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(الزمر،33)

عَن ابْنِ مَسْعُودٍ رضي اللَّه عنه عن النَّبِيِّﷺ قال : « إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الجَنَّـةِ ، وَإِنَّ الرَّجُلَ ليصْدُقُ حَتَّى يُكتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقاً ، وإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الفجُورِ وَإِنَّ الفجُورَ يَهْـدِي إِلَـى النَّارِ ، وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّاباً » (النووي،1984) .

كذلك يتصل بهذا المبدأ قيمة الأمانة في القول والعمل وفي الأمانـة □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ چ (المعـارج،32)، و □ □ چ □ چ (الأحزاب،72)

وقال رسول الله ﷺ: « إِذَا ضُيِّعَتِ الأَمَانَةُ فانْتَظِرِ السَّاعةَ »(النووي،1984).

وعلى مدير المدرسة تطبيق هذا المبدأ ،فيكون أميناً على المال العام، أميناً على مـصلحة التلاميـذ قـدوة لزملائه في الصدق والأمانة ، أميناً في متابعته لمستوى تلاميذه ،أميناً في متابعته للعاملين.

15- مبدأ استخدام الكلام الطيب والتعامل الحسن:

وفي هذا □ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ (طه،44)

ويقول رسولنا ﷺ:" أمرني الله بمداراة الناس كما أمرني بأداء الفرائض"(أبو الفداء)

ولا شك أن تطبيق هذا المبدأ يشعر الموظفين بالأمان والعمل بروح الفريق ، فمجرد إفشاء السلام والابتسامة من قبل المدير تترك أثرا إيجابيا في نفسه ، والعكس يترك أثرا سلبيا ولا بد من المساواة في ذلك بين جميع الموظفين ، فلا يكون الكلام الطيب مع أشخاص دون أشخاص ، فالموظفين في المؤسسة سواء، حتى في المساءلة يجب أن يكون أسلوب المدير مع المقصر بالكلام الطيب والتعامل الحسن .

والإسلام أمر بالتعامل الحسن في التعامل مع الكبار والعطف على الصغير وفي هذا يقول رسول الله ﷺ " ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف شرف كبيرنا"(النووي،1984)رواه أبو داوود والترمذي من هنا حرص الإسلام على احترام الكبير مهما كانت وظيفته أو رتبته وحرص على التعامل مع الأطفال بأسلوب الرحمة ، فجميل أن ينادي المدير المستخدم، مثلا بقوله: يا عم أو يخاطب الأطفال بقوله يا بني والرحمة تتطلب التعامل مع الأطفال بلين وعدم استخدام العقاب أو الشتم ويعامل الأطفال جميعا كأنهم أبناؤه.

(وإدارة الله تعالى للكون هي على أساس رحمته العامة والخاصة، كما في سورة الفاتحة التي نقرأها يومياً في صلواتنا، فبعد وصف الله بـ(رب العالمين) نصفه بـ(الرحمن) و(الرحيم)، أي أن الكون هو ساحة هاتين الصفتين الإلهيتين، (الرحمن) و(الرحيم).

وإدارتنا أيضاً يجب أن تقوم في جميع المجالات على أساس الرحمة العامة (حب العدو والصديق)، والرحمة الخاص (الحب الخاص للأصدقاء المقربين والمخلصين) (الشيرازي On-line).

من هنا، فالذي يربط المدراء بالعاملين في دائرة واحدة، هي رابطة الصداقة والصفاء والإخلاص والمحبة، وهي التي تدفع المجموعة إلى الأمام بقوة.

و مسألة رحمة الله العامة والخاصة، لا تعني مطلقاً عدم محاسبة المقصرين، ودليل هذا المدعى هو وصف (مالك يوم الدين) بعد وصف الرحمة في سورة الفاتحة.)

16- مبدأ العلاقات الإنسانية:

□ □ چ ﭛ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ چ(آل عمران،159)

وعن أبي موسى الأشعري ﷺ قال :قال رسول الله ﷺ:" أطعموا الجائع،وعودوا المريض ، وفكوا العاني"(مرجع سابق).

ومن هنا نلاحظ حرص الإسلام على العلاقات الإنسانية وتوفير الجو النفسي الملائم للعاملين ولنا في رسول الله ﷺ قدوة حسنة فقد حرص على العلاقات الإنسانية وجعل للمسلم حق على أخيه وهناك عدة حقوق منها إذا لقيه يسلم عليه ،وعيادته إذا مرض ،ومواساته إذا أصيب بمصيبة ،وإتباع جنازته ،وتشميته إذا عطس، وكل حق من هذه الحقوق عند تطبيقه ينمي العلاقات بين المسلمين.

فحري بمدير المدرسة مشاركة زملائه العاملين في مناسباتهم ، أفراحهم وأتراحهم ،وهذا يساعد على التلاحم والألفة بين العاملين ،ولا بد من غرس هذه القيم في نفوس التلاميذ ، وعلى النقيض من ذلك أن عدم تطبيق هذا المبدأ لا شك بأنه يترك أثرا سلبيا في نفوس التابعين.

وقد حرص الكثير من المديرين على تشكيل لجنة خاصة بالمدرسة تعنى بالعلاقات الاجتماعية تسمى اللجنة الاجتماعية ، تتابع هذه اللجنة أحول وظروف العاملين ، وترتب الزيارات لمشاركتهم أفراحهم وأحزانهم.

17- مبدأ الإصلاح الاجتماعي:

أمر الله تعالى بالإصلاح بين المتخاصمين من الناس □ □ چ □ □ □ □ پ پ ﭘ □ □ □

□ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ (النساء،114)

وقد جعل الرسولﷺ درجة الإصلاح بين الناس أعلى من درجة الصيام والصلاة والصدقة حيث قال ﷺ:" ألا أخبركم بأفضل من درجة الصيام والصلاة والصدقة ،قالوا:بلى ،قال : إصلاح ذات البين "(أبو الفداء) .

والإصلاح الاجتماعي مبدأ مهم في المؤسسة التربوية ، وعامل مهم في نجاح الإدارة التربوية ، فالإصلاح بين المعلمين ، والإصلاح بين المعلمين والطلاب، والمعلمين وأولياء الأمور ،مهارة حبذا لو تمكن منها كل مدير يعمل بهذه المؤسسة ، لكي يسود فيها الألفة ، والمودة ، ويزيد من تعلق العاملين بقائدهم وتكاتف المؤسسة ويجعلها كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا ، وبذلك يسود جو الأخوة التي ذكرها الله تعالى حيث □ □ چ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ چ(الحجرات،1).

18- مبدأ الاتصال المباشر وسياسة الباب المفتوح:

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ □

چ(إبراهيم،4).

ففي هذه الآية الكريمة إعلام من الله تعالى بأنه أرسل الرسل بلسان أقوامهم حتى يبينوا لهم وهذا لا يكون إلا بقربه من قومه واتصاله المباشر بهم.

وصفة الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس في الإدارة الإسلامية صفة أصيلة لها سواء في المراكز أو الأقاليم وقد رسخ الإسلام هذه الصفة وطبق سياسة الباب المفتوح ومن الأمثلة على ذلك،قصة الرجل المصري الذي شكا عمرو بن العاص وولده لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

كما أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يعقد اجتماعا سنويا في الحج ويتصل بالولاة حيث كان يسمع لهم ويناقشهم بقضايا المسلمين ويوجه إليهم التعليمات(عبيدات ،2001)

ومن الأمثلة أيضا في إدارة عمر رضي الله عنه حينما وصى أحد ولاته بقوله:"افتح لهم بابك ،وباشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم ،غير أن الله جعلك أثقلهم حملا "

وقد نظم الإسلام هذا المبدأ فجعل لكل نوع من الاتصال آداب ففي الاتصال الـصاعد □ □ چ □ □ □

□ چ

(الحجرات،2).

وفي الآية الكريمة ينهى الله تعالى المؤمنين عن رفع أصواتهم بحضرة الرسولﷺ كما ينهـاهم عـن مخاطبتهﷺ كمخاطبتهم لبعضهم البعض .

ويطبق مدير المدرسة هذا المبدأ حيث يفتح للعاملين والطلاب بابه ويباشرهم بنفسه ويـسمع قـضاياهم .وهذا لا يتعارض مع مبدأ تفويض الصلاحيات فالمساعد أو نائب المدير أو المرشد الطلابـي جـزء من الإدارة ويقوم بأعماله حسب خطة الإدارة .

وتأتي سياسة الباب المفتوح كثمرة من ثمار تطبيق مبدأ العدل والشورى والتعاون وفي هـذا يخاطـب رسول كسرى عمر بن الخطاب ﷺ حينما وجده نائما تحت الشجرة بقوله"عـدلت فأمنـت فنمـت يـا عمر"(عبيدات،2001)

19- مبدأ تدريب العاملين على العمل:

ويعني التعرف على حاجات العاملين ثم وضع برامج تدريبية لهم وإنعاش خبـراتهم بـين حـين وآخر ولنا في سيرة الرسولﷺ الكثير من الأمثلة على ذلك ، فعن جابر رضي الله عنه قال : كان يعلمنـا رسول الله ﷺ الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن :" إذا هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتين ثـم يقول: اللهم إني أستخيرك بعلمك وبقدرتك ، وأسألك من فضلك العظيم ، فإنك تقدر ولا أقـدر وتعلـم ولا أعلم وأنت علام الغيوب...." (صحيح البخاري)

وتدريب العاملين على إتقان العمل لا شك أنه يزيد من الإنتاج ويقلل من ضياع الوقـت ويحـد مـن ظاهرة المحاولة والخطأ ويزيد من إتقان العمل ،وعليه فلا بد للقائد التربوي تطبيق هـذا المبـدأ مـن

خلال إنعاش خبرات العاملين بين فترة وأخرى أو من خلال برامج تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة الواحدة أو بين مختلف المدارس ومنها تنفيذ الحصص التطبيقية تحقيقا لهذا المبدأ.

20- مبدأ العقاب والمساءلة والمحاسبة والمرونة في فرض العقوبات:

جاء الإسلام بنظام العقوبات ليضمن العدالة بين الناس وقد طبق الرسول ﷺ العقوبات وكان حازما في حدود الله تعالى ولنا في قصة المرأة المخزومية التي سرقت المثال على ذلك ،كما يدلنا على ذلك تطبيقه للرجم بحق المرأة الغامدية التي زنت وقد جاءت الأدلة ومن الأدلة في القرآن الكريم :

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ چ(المائدة،38).

□ □ چ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ چ(البقرة،179).

□ □ چ □ □ □ □ □□ □ □ □ □ چ(الزخرف،89).

وتطبيق هذا المبدأ يعد من أسباب نجاح الإدارة التربوية وغيابه قد يؤدي إلى التسيب والإهمال وقد أوصانا الرسولﷺ بالعفو عند المقدرة ، وذكر لنا منزلة يوم القيامة لمن يكظم الغيظ وقال عن الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب "عن أبي هريرة رضي اللَّه عنه أَن رسول اللَّهﷺ قال : « لَيس الشَّديدُ بِالصُّرعَةِ ، إِنَّما الشديدُ الذي يَملِكُ نفسهُ عِند الغضبِ »،متفقٌ عليه (النووي،1984).

وعنْ مُعاذ بْنِ أَنَسٍ رضي اللَّه عنه أَنَّ النَّبِيَّﷺ قَالَ : « مَنْ كظَمَ غيظاً ، وهُو قَادِرٌ علَى أَنْ يُنْفِذَهُ ، دَعَاهُ اللَّهُ سُبْحانَهُ وتَعالَى علَى رُؤُوسِ الْخلائقِ يَوْمَ الْقِيامَةِ حَتَّى يُخَيِّرَهُ مِنَ الْحُورِ الْعِينِ مَا شَاءَ » رواه أَبُو داوُدَ ، والتِّرْمِذِيُّ وقال : حديثٌ حسنٌ .(النووي،1984).

وتطبيق هذا المبدأ في الإدارة المدرسية يؤدي إلى الالتزام والحد من التسيب ،وعلى مدير المدرسة أن يكون مرنا في هذا المجال ولا يعطي العقوبة إلا وقت الضرورة ،ويراعي ظروف العاملين ويراعي الخطأ والنسيان امتثالا لما □ □ چ □ □ □ □ □ □ □□ چ(البقرة،286)، كما أن الصفح والعفو يتركان أثرا إيجابيا عند العامل ،وهذا لا يعني التساهل في هذا الأمر والتساهل المفرط .

الجزاء في الإدارة الإسلامية نوعان في الدنيا وفي الآخرة ففي الدنيا يقول رسول الله ﷺ "أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" وفي الآخرة □ □ چ □ □ □ ژ ژ □ □ ک ڪ ڪ ڪ گ گ گ چ(الزلزلة،7 -8).

وتطبيق هذا المبدأ في الإدارة المدرسية يكون بمكافأة العامل الذي ينفذ عمله بإتقان ، أو يقوم بمبادرات غير مألوفة ، والمكافآت أنواع منها مادية ، كتقديم حافز مادي أو هدية رمزية ، ومنها معنوي كتقديم شكر شفهي أو كتاب شكر، ومنها وجود لوحة للموظف المتميز أو لوحة شرف للطلبة المتميزين في المدرسة، ومنها تكريم الموظف أو الطالب المتميز في الإذاعة الصباحية. ويجب على المدير أن يراعي عدم الإسراف ، وعدم التقتير، في نفس الوقت فليس من المنطق أن تمر السنة دون تدوين كتاب شكر واحد للموظف المتميز كذلك ليس من المنطق أن يكافئ المدير على كل صغيرة وكبيرة لأن الإسراف في التعزيز يفقده قيمته.

وذكر الأغبري (2000) أن من مبادئ الإدارة الإسلامية : مبدأ الشورى الذي يعمل على القضاء على التفرد بالرأي والاستبداد من قبل رئيس العمل ، ومبدأ العدل ، ومبدأ اختيار الأمثل لأداء العمل.

وذكر الطويل (2006) بعض مبادئ الإدارة الإسلامية فتناول مبدأ الشورى ومبدأ تشاركية المسؤولية ومبدأ القدوة الحسنة ومبدأ تفويض السلطات والصلاحيات ومبدأ العلاقات الإنسانية. وأشار في كتابه أنه لو تعمقنا في هذه المبادئ لوجدنا جذورا وأصالة ومفاهيم تسبق ما تطرحه الإدارة المعاصرة وتفوق ما تطرحه هذه النظريات.

تطور الفكر الإداري في الإسلام:

لقد تطور الفكر الإداري الإسلامي على مر العصور وبرز كثير من العلماء والمفكرين في مختلف المجالات ولاسيما في الإدارة ومن أبرزهم:

1- الفارابي: (259 -339هـ):

اهتم الفارابي بأسلوب القيادة الإدارية المثالية التي جاءت لتعكس أفكاره التي بينها في كتابه "آراء أهل المدينة الفاضلة" والتي تعكس بجلاء تأثره بالفلسفة اليونانية القديمة وخاصة أفلاطون .وقد لقب الفارابي بالمعلم الثاني بعد المعلم الأول أرسطو.

ويرى الفارابي أن أعضاء المدينة الفاضلة ينبغي أن يكونوا على مستوى من التعاون والتفاهم والود والاحترام فالإنسان كائن اجتماعي لا يقوى العيش بمفرده ، فهو يعيش من خلال الجماعة ومعها على أساس من العلاقات الإنسانية الكريمة. وقد أشار الفارابي إلى بعض الصفات الفطرية والمكتسبة التي ينبغي توافرها في القائد حتى يتمكن من ممارسة القيادة في ضوء تعاليم الشريعة الإسلامية ،باعتبار أن القائد يمثل القلب بالنسبة للجسم ،وبقية أعضائه يمثلون المجتمع.

ومن بين الصفات القيادية العامة الواجب توافرها في القائد ، الحكمة والفطنة وتكامل الشخصية بنيا وفكرا ، بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين أقوال القائد بالإضافة إلى بعض الصفات النفسية والفكرية والخلقية والاجتماعية.

وقد حدد الفارابي اثنتي عشرة صفة فطرية للقائد منها:

أ- أن يكون سليم الأعضاء قادرا على القيام بالأعمال الموكولة إليه بسهولة ويسر.

ب-أن يكون جيد الحفظ لما يفهمه ويسمعه ويدركه.

ت-أن يكون سريع الفهم للآخرين ومدركا لكل ما يقال له.

ث-أن يكون فطنا مدركا لكل ما يدور حوله.

ج- أن يكون حسن العبارة لما يقوله ويضمره.

ح- أن يكون لديه دافعية للتعلم الذاتي والاستزادة.

خ- أن يكون عاملا للخير مادًا يد المساعدة للآخرين .

د- أن يكون كبير النفس كريمها ،تكبر نفسه عن ما يشين من الأمور.

ذ- أن لا يكون ماديا همه جمع المال .

ر- أن يكون عادلا محبا للعدل وأهله.

ز- أن يكون قوي الإرادة والعزيمة.

س- أن يكون حكيما.

كما حدد الفارابي ست صفات مكتسبة ينبغي على القائد أو رئيس الأمة الفاضلة أن يتحلى بها وهي:

أ- أن يكون عالما بالبشر .

ب-أن يكون قادرا على الاستنباط عن السلف،محتذيا حذو الأئمة الأولين.

ت-أن يكون عالما بالشرائع والسنن.

ث-أن يكون قادرا على الاستنباط واستشراق المستقبل لما يعين على إصلاح المدينة.

ج- أن يكون له جودة إرشاد بالقول إلى شرائع الأولين .

ح- أن يكون رابط الجأش قوي البنية في مباشرة أعمال الحرب.

2-الماوردي: " 364 - 450 هـ":

وقد ألف العديد من الكتب ،منها " الأحكام السلطاني والولايات الدينية" والذي يعد أحد أهم المراجع العلمية في مجال الإدارة العامة في الإسلام.

وقد شمل الكتاب على عشرين بابا يتفرع من كل باب عدد من الفصول المتعلقة بالموضوعات الإدارية ومن أهمها:

أ- مبدأ الكفاية والجدارة والتخصص في التوظيف.

ب-واجبات القيادة المتعلقة بالنواحي الدينية والعسكرية والقضائية والإدارية والمالية.

ت-التدرج الوصفي وتسلسل القيادة في إطار العمل .

ث-المناداة بضرورة تحقيق مبدأ العدالة بين العاملين.

وكتاب " الأحكام السلطانية " يحمل البصمة العلمية للماوردي ، فهو ليس مجرد فقيه نظـري ،ولكنه فقيه عمل بالقضاء وخالط الناس، واكتسبت كتاباته الفقهية نبض الواقع وحرارة المعايشة، ولذلك فإنه في كتابته للأحكام السلطانية يمزجه بين العلم والخبرة،ومنهما حرص في كتاب "الأحكام السلطانية" أن يوضح الأمور لأصحاب السلطان والفقهاء أيضاً كل ما يخص ذلك الجانب الهام من تـولى المناصب الديوانية والدينية.

وأهمية كتاب الأحكام السلطانية أنه اقتحم مجال التنظير السـياسي للولايـات وأهمهـا" الخلافـة والإمارة" ولكنه التزم بفقه أهل السنة في الموضوع وهو المذهب الرسمي للدولة العباسية التـي عمـل في خدمتها قاضياً، ولسنا في مجال مناقشته أو متابعته في الجانب السياسي من كتابه، وإنمـا نكتفـي بعرض موجز لكتابه على أمل التوقف معه بالتحليل و النقاش .

وقد تحدث الماوردي عن الأمانة والخلافة والوزارة وإسناد الإمارة أو الولايـة علـى الـبلاد والأنصار ، والإمارة على الجهاد وفي الحروب وولاية القضاء والولاية على الأشراف وإمامة الصلاة والولاية على الحج . وبعدها دخل في الولايات أو الدواوين الخاصة بالأمور الاقتصادية والمالية مثـل جمع الصدقات والفيء والغنيمة والجزية والخراج واستصلاح الأراضي والقطاع والأراضي المحميـة للمصلحة العامة وأنهى كتابه بالحديث عن النظم الديوانية وترتيبها والحدود والجرائم وعقوبتها وأحكام الحسبة وحقوق العباد .

3-الغزالي" 450 – 550هـ" :

يعتبر الإمام الغزالي أحد أهم الأئمة الأعلام في الإسلام ، فهو مرب فاضل ذاع صيته في بلاد المشرق والمغرب ، فلقب بألقاب كثيرة منها، حجة الإسلام ، وإمام المربين ، وإمام الشافعية .

له الكثير من المؤلفات منها " التبر المسبول في نصيحة الملوك" وهو الكتاب الذي تناول فيه طبيعة السلوك الإداري للقادة ، وبعض النصائح الموجهة للملوك والتي نالت استحسان بعض العلماء والمفكرين الغربيين ، ومنها ما أشار إليه محمد جاهين عن الغزالي بقوله:

أربعة أشياء ينبغي على الملك أن يعرفها جيدا ويحافظ عليها وهي:

أ- العدالة.

ب-الذكاء .

ت-الصبر.

ث-التواضع.

وهناك أربعة أشياء ينبغي على الملك أن يبتعد عنها وهي:

أ- الحسد.

ب-التكبر والغطرسة.

ت-ضيق الأفق.

ث-الخبث أو المكر أو الحقد.

4-ابن تيمية" 661- 728هـ":

تنوعت مؤلفاته الفقهية والتربوية ،وفي مجال الإصلاح الإداري له رسالتان جاءتا كرد فعل لمظاهر الظلم والقهر والفساد الذي ساد أثناء غزو التتار ومنها:

* رسالة السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية: تمثلت في إصلاح الإدارة الحكومية ، ومن أهم ما دعت إليه :

1- ضرورة توافر معايير سليمة في اختيار القائمين على الإدارة دون مجاملة أو تحيز مثل:

أ- استعمال الأصلح.

ب-الولاية لها ركنان : القوة والأمانة .

2- أن توفر في المرشح صفات منها الأمانة ، قوة الشخصية القدرة للفرد.(الأغبري،2000)

5- ابن خلدون "732- 808هـ"

صنف ابن خلدون الدول إلى ثلاثة أصناف:

1- الملك الطبيعي : ويقابله في المسميات الحديثة "الأتوقراطي – الدكتاتوري الاستبدادي" الذي يسود في الأنظمة الشيوعية

2- الملك السياسي: ويقابله في الوقت الحاضر السلطة القانوينة ولها جانبان

أ - إداري : يعرف بالبيروقراطية

أ- سياسي : ما يعرف بدولة المؤسسات أو الدولة، الديمقراطية يتحدد فيه نظام الحكم وسلطاته بموجب قانون وضعي يتفق عليه سكان الدولة" وهذا النوع يسود الدول الغربية ويعزى ظهوره للثورة الفرنسية والثورة الصناعية في هذه الدول .

3- الخلافة : تحكيم شرع الله تعالى الذي يحدد اختصاصات الحاكم والمحكوم ويعالج شؤون الناس على ضوء السياسة الشرعية ولا يوجد ما يقابله في الأنظمة السائدة المعاصرة رغم ما يعرف بالثيوقراطية وهو مفهوم كنسي ساد في العصور الوسطى ويرمز للدولة الدينية.

الدراسات السابقة:

يلاحظ الباحث في الإدارة الإسلامية أن الأبحاث في هذا المجال ما زالت محدودة إلا أنه في العقد الأخير ظهرت دراسات عديدة تحدثت عن الإدارة في الإسلام ، منها ما تحدث عن مبادئ الإدارة الإسلامية ،ومنها ما تناول القيم الإسلامية ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية ، وقد أجمعت جميع

الدراسات على أنه لو تعمقنا في مبادئ الإدارة الإسلامية لوجدنا جذورا وأصالة ومفاهيما قد سبقت ما طرحته النظريات الإدارية الحديثة. وسيقوم الباحث بعرض بعض الدراسات في هذا المجال.

دراسة أبو عين (1995) بعنوان تطوير "معايير للتنظيم الإداري بين المركزية واللامركزية "وزارة التربية والتعليم الأردنية أنموذجا " ، تحدثت الدراسة عن الاتجاهات الفكرية الإدارية لمفهوم التنظيم الإداري، تحدث فيها الباحث عن الأنموذج الإسلامي وتطور الفكر الإداري الإسلامي ابتداء من عصر النبوة فالخلافة الراشدية ثم الأموية فالعباسية ، وتحت عنوان مبادئ التنظيم الإداري في الإسلام ، ذكر أربعة عشر مبدأ وهي.

1- مبدأ حسن اختيار الأفراد وتدريبهم.

2- مبدأ الشورى.

3- مبدأ تشاركية المسؤولية.

4- مبدأ اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

5- مبدأ التلاحم والتوحد بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الفرد.

6- مبدأ الثبات والمرونة.

7- مبدأ الحفز.

8- مبدأ القدوة الحسنة.

9- مبدأ سرعة الاتصال.

10- مبدأ الرقابة والمساءلة.

11- مبدأ إنسانية الإدارة الإسلامية.

12- التدرج الرئاسي للسلطة.

13- الطاعة والرعاية بالمعروف.

14- التنظيم غير الرسمي.

وفي دراسة أخرى قام بها عبيدات (2001) بعنوان (ما درجة التزام القيادة الإدارية الأردنية ، بمبادئ القيادة الإدارية التربوية المسلمة المستنبطة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة؟) وقد تحدثت الدراسة عن القيادة والإدارة التربوية في ضوء الفكر الإسلامي، ومهمات القيادة الإدارية التربوية في الإسلام ، وعوامل نجاح القيادة الإدارية التربوية الإسلامية ، حيث التوكل على الله ، والتثبت من صحة الأخبار، وإتقان مهارات الاتصال والتواصل ، والعمل بالشورى ، وطاعة أوامر القيادة السياسية ، من غير معصية ، وتدريب الموظفين على إتقان العمل ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، ثم تحدثت عن صفات القائد الإداري التربوي المسلم ، ومقومات القيادة الإدارية التربوية في ضوء الفكر الإسلامي كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم . وقد طبق الباحث دراسته على القادة التربويين في وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي ، من مستوى الأمين العام إلى مستوى المشرف التربوي في مديريات التربية والتعليم المنتشرة في محافظات المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات حيث تم اشتقاق مبادئ الإدارة الإسلامية منها ، قيمة حيث تناولت القيادة والإدارة الإسلامية بالتفصيل .

وأما دراسة العواودة (2003)بعنوان فقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسات التربوية في المجتمع لإسلامي اعتمادا على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وقد كشفت الدراسة عن الأساليب الإدارية الواجب إتباعها في المؤسسات التربوية في المجتمع لإسلامي مثل: أسلوب العدل، واللين في التعامل ، والتواضع وعدم التكبر والتعاون وأسلوب الوفاء في تنفيذ الالتزامات ، والإخلاص في العمل ، وأسلوب العقاب والمحاسبة ، وأسلوب العفو والصفح ، وأسلوب الكلام الطيب ، والتعامل الحسن وأسلوب ، الإصلاح الاجتماعي ، والصدق، والأمانة، والحزم

والشدة ، والشورى ، والقدوة الحسنة، وأسلوب ضرب الأمثال، ومراعاة أحوال العاملين وظروفهم المادية والفروق الفردية بينهم.

ومن الدارسات الحديثة في هذا المجال **دراسة العلياني(2008م) بعنوان(ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين)(العلياني، On- line)** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين .

وقد تناولت الدراسة القيم التالية:

1- قيمة العلم.

2- الأمانة.

3- قيمة العدل.

4- قيمة الشورى.

5- قيمة اللين والتسامح.

6- قيمة القوة.

7- قيمة الحكمة.

8- قيمة القدوة الحسنة.

9- قيمة الإبداع.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ،حيث قام بتصميم استبانة لجمع المعلومات وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة 384 معلما من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 957 معلما.

وقد أشار الباحث إلى ترتيب القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن في المملكة العربية السعودية حسب درجة توفرها من وجهة نظر المعلمين على النحو التالي: **الأمانة،**

اللين والتسامح، القدوة الحسنة، القوة، العدل، الحكمة، العلم، الإبداع، الشورى.كما أشار الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل.وأشار الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما أشار الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

ومن التوصيات التي أوصى الباحث بها إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية مكثفة في الإدارة التربوية بعد كل فترة معينة لمواكبة كل جديد في الميدان التربوي.

كما أوصى على التركيز على ورش العمل في بداية كل سنة لتذكير مديري المدارس بالقيم الإدارية الإسلامية ومنها قيمة الشورى التي كانت في المرتبة الأخيرة.

الاهتمام بجانب الإبداع لدى المديرين من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والقراءات الموجهة

أما الدراسات الأجنبية فما زالت الدراسات الأجنبية في هذا المجال قليلة ،ولم يتمكن الباحث من الحصول على أية دراسة تتحدث عن مبادئ الإدارة في الإسلام.

تعقيب على الدراسات السابقة:-

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن دراسة **أبو عين**(1995) قد حددت أربعة عشر مبدأ منم مبادئ الإدارة في الإسلام ، وحاول الباحث الاستشهاد من القرآن الكريم والسنة النبوية على هذه المبادئ ، إضافة إلى تناوله لتطور الفكر الإداري منذ بداية البعثة وانتهاء بالخلافة العباسية ، وحاولت هذه الدراسة.

ودراسة **عبيدات**(2001) كانت من الدراسات القيمة في هذا المجال حيث حاول الباحث معرفة درجـــة التزام القيادة التربوية الأردنية بالقيم والسلوكيات الإسلامية، وتمكنهم من صفات القائد التربوي المسلم.

أما دراسة **العواودة** (2003) فقد تحدثت عن أساليب الإدارة في الإسلام وقد ذكرت ثمانية عـــشر أسلوبا من الأساليب الإدارية في المجتمع الإسلامي ، وقد استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصـــفي التحليلي.

أما دراسة **العلياني**(1429) فكانت أيضا من الدراسات القيمة التي حاولت معرفـــة مـــدى ممارســـة مديري المدارس ببعض القيم الإسلامية.

وفي هذه الدراسة حاول الباحث تحديد مبادئ الإدارة في الإسلام بالرجوع إلى القـــرآن الكـــريم والـــسنة النبوية المطهرة وحاول تحديد الأساليب الإدارية المشتقة من هذه المبادئ،ثم قارن بـــين مبـــادئ الإدارة الإسلامية ومبادئ الإدارة الحديثة ،وقد أثبت تفوق الإدارة الإسلامية علـــى الإدارة الحديثـــة وأن جميـــع المبادئ الإدارية التي تتحدث عنها الإدارة الحديثة جاء بها الإسلام من خلال كتـــاب الله تعـــالى أو الـــسنة النبوية المطهرة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجــــــــــراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجـــــــــــراءات

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في محافظتي اربد وجرش، وقــد تــم اختيار ثلاث مديريات من المحافظتين بالطريقة العشوائية والمديريات هي :إربد الأولى والرمثا وجرش

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من المعلمين في المدارس الثانوية في تلك المــديريات وبلغ عدد أفرادها (528) أي بنسبة 12% من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول رقــم (1) توزيــع أفــراد مجتمع الدراسة حسب الجنس وعدد والمدارس.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس وعدد المدارس*

المديرية	عدد المدارس الثانوية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	م
إربد الأولى	55	882	1152	2034
الرمثا	20	379	426	805
جرش	54	653	914	1567
المجموع	129	1914	2492	4406

* المصدر (قسم التخطيط في مديريات التربية والتعليم في جرش والرمثا وإربد الأولى)

أما جدول رقم (2) فيبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوياته	العدد	النسبة
المديرية	جرش	178	% 35.6
	اربد الأولى	223	% 44.6
	الرمثا	99	% 19.8
المجمـــــــــــــــــوع		500	%100
الجنس	ذكر	222	%44.4
	أنثى	278	%55.6

المجمـــــــــــــــــــــــوع		500	%100
المؤهل	بكالوريوس	332	%66.4
	دبلوم عالي فأكثر	168	%33.6
المجمـــــــــــــــــــــــوع		500	%100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	113	% 22.6
	5 – 10	145	% 29.0
	أكثر من 10 سنوات	242	% 48.4
المجمـــــــــــــــــــــــوع		500	%100

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل بتقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانويـــة لمبـــادئ الإدارة فـــي الإسلام من وجهة نظر المعلمين ، فإن الباحث وبعد الإطلاع على الأدب النظـــري الـــسابق والدراســـات السابقة كدراسة عبيدات (2001)والعواودة(2003) قام بتطوير استبانة خاصـــة لـــذلك ، وقـــد تكونـــت الاستبانة من:

الجزء الأول: اشتملت على مقدمة ومعلومات ديمغرافية عن العينة

الجزء الثاني وقد اشتمل على فقرات الاستبانة وقد وزعت الفقرات بالطريقة العشوائية المنتظمـــة وذلك لتوفير قدر أكبر من الموضوعية أثناء الإجابة على الفقرات. وقد تم توزيع (528) استبانة وكـــان عدد الاستبانات التي أعيدت (500) استبانة

تفريغ البيانات:

بعد أن تم الانتهاء من جمع أداة الدراسة من عينة الدراسة ، استخرج لكل مستجيب درجـــة تمثـــل درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام من وجهة نظر المعلمين ،وذلـــك عـــن طريق ترجمة سلم الإجابة الخاص بفقرات الأداة من سلم لفظي إلى سلم كمَي، وذلك بإعطاء فئة الإجابـــة درجة التطبيق (كبيرة جدا خمس درجات، كبيرة أربع درجات، متوسطة ثلاث درجات، قليلـــة درجتـــين،

قليلة جدا درجة واحدة). تم احتساب المتوسط الحسابي للدرجات المتحققة على فقـرات الاسـتبانة ،وتـم تصنيف درجة التطبيق حسب متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة على النحو التالي :

- (1 – 1.49) قليلة جدا.
- (1,5 – 2.49) قليلة.
- (2.5 – 3.49) متوسطة.
- (3.5 – 4,49) كبيرة.
- (4,5 – 5) كبيرة جدا.

صدق الأداة :

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين، بلغ عددهم تسعة محكمين، من أساتذة الجامعات الأردنية، وقد تم أخذ آراء المحكمين بخـصوص رأيهـم في :

1ـ وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

2 ـ مناسبة الفقرة للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة .

3 ـ انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه.

4 ـ أي ملاحظات أو اقتراحات أخرى .

وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل الاستبانة ، وقد اعتمدت نسبة اتفاق المحكمين على الفقرة لمناسبتها للغرض الذي أعدت لقياسه، التي تساوي أو تزيد عن النسبة (84%).

وبعد حساب دلالات الصدق والثبات للأداة، تم تعديل فقراتها وذلك بإسقاط ست منها وتعديل سـبع فقرات وإضافة ثلاث عشرة فقرة منها فقرات جديدة للنسخة الأولية لتصبح بصورتها النهائية مكونـة مـن (60) فقرة، والملحق رقم(2) يوضح الأداة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لقياس درجة مصداقية الإجابات علـى فقـرات الأداة، حيث يعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان لمقدرتـه علـى إعطـاء

نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان، حيث تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ – ألفا (Cronbach-Alpha) فكان معامل الثبات كما يظهر في جدول (3).

جدول (3)

نتائج اختبار درجة الثبات (معادلة كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة

مجال تطبيق مبادئ	عدد الفقرات	معامل ألفا
العدل والشورى والتعاون	9	0.95
الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل	9	0.94
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	5	0.87
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم	9	0.94
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع	7	0.92
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة ومراعاة أحوال العاملين	6	0.93
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي	7	0.94
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب	8	0.93
الكلي	60	0.99

يتبين من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا للاستجابات على فقرات الاستبانة كان أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (70%)، في كل مجال من المجالات الثمانية، وفي الاستبيان ككل، وهذا يعني توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة. وهي:

1. المديرية وله ثلاث فئات :

أ) جرش ب) إربد الأولى ج) الرمثا

2. متغير الجنس. وله فئتان:

أ. ذكر ب.أنثى.

3. متغير المؤهل العلمي:

أ. بكالوريوس ب. ماجستير فأكثر

4. متغير سنوات الخبرة ولها ثلاث فئات:

أ. من 1 – 5 سنوات ب. من 6 – 10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

ثانياً: المتغيرات التابعة. وهي:

1. درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الإدارة في الإسلام.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

2. تحليل التباين (ANOVA).

3. اختبار (ت) للعينات المستقلة

الفصل الرابع

نتائج الدراسـة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل عرضا لأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ، فبعد تجميع الاستبانات وتفريغ استجاباتها المتضمنة على شكل بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) . ويتم تالياً استعراض النتائج التي تم الوصول إليها مصنفة وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش لمبادئ الإدارة في الإسلام، من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش على كل مجال من مجالات تطبيق مديري المدارس في محافظتي إربد وجرش لمبادئ الإدارة في الإسلام. وفيما يلي جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الإدارة في الإسلام .

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الإدارة في الإسلام.

مجال تطبيق مبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
العدل والشورى والتعاون	3,61	0,97	كبيرة
الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد	3,74	0,95	كبيرة

المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل			
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	3,91	0,87	كبيرة
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم	3,63	0,94	كبيرة
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع	3,74	0,96	كبيرة
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة	3,67	1,01	كبيرة
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي	3,70	1,014	كبيرة
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب	3.58	0,98	كبيرة
الكلي	3,70	0,92	كبيرة

يبين الجدول رقم (4) أن درجة تطبيق مديري المدارس في محافظتي إربد وجرش لمبادئ الإدارة في الإسلام من وجهة نظر المعلمين كبيرة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي على فقرات الاستبانة الكلية (3.70). وعليه، فإن مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش يطبقون بدرجة كبيرة مبادئ الإدارة في الإسلام .

كما يكشف الجدول رقم (4) يظهر أن مجال تطبيق مبادئ الصدق والأمانة وطاعة العاملين قد حصل على أعلى درجة تطبيق إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، يليه مجال تطبيق مبادئ القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع وبمتوسط حسابي مقداره (3.74)، أي بدرجة تطبيق كبيرة، ثم مجال تطبيق مبادئ الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل وبمتوسط حسابي مقداره (3.73)، درجة تطبيق كبيرة، ثم يليه مجال تطبيق مبادئ استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، أي بدرجة تطبيق كبيرة، أيضا مجال تطبيق مبادئ الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة نالت

درجة تطبيق كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67)،ويليه مجال تطبيــق مبــادئ" تــشاركية المــسؤولية والمشاركة في التخطيط وتفويض الصلاحيات والتخطيط السليم " بمتوسط حــسابي(3,63) أمــا درجــة تطبيق مبادئ تطبيق مبادئ"العدل والشورى والتعاون " فقد كانت في المرتبة التالية وبمتوسط (3,61) أما درجة تطبيق مبادئ سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب كانت اقل درجــة تطبيق حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وهو القيمة الأدنى من بين بقية المجالات فتظهر، علما أن هذا المجال مهم جدا لأنه يبين درجة الشفافية والوضوح من قبل الإدارة تجاه العاملين.

ولتحديد درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام في المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش من وجهة نظر المعلمين تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاســتبانة كما يلي:-

أولا: درجة تطبيق مبادئ العدل والشورى والتعاون :

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مبادئ العدل والشورى والتعاون.

الجدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال (تطبيق العدل والشورى والتعاون).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
41	يتعاون مع العاملين في المدرسة بتقديم الخدمات والتسهيلات	3,73	1.080	كبيرة
57	يتعامل مع العاملين بروح الفريق.	3,71	1,23	كبيرة

كبيرة	1,14	3,69	يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب التربوية والسلوكية.	48
كبيرة	1,093	3,65	يعدل في تعامله مع الطلبة في الثواب والعقاب.	9
كبيرة	1,19	3,59	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لخدمة المجتمع والمدرسة.	53
كبيرة	1,21	3,58	يأخذ برأي الأغلبية.	33
كبيرة	1,18	3,57	يتيح الفرص للإدلاء بالآراء بحرية كاملة.	25
كبيرة	1,14	3,53	يعدل مدير المدرسة بين العاملين في الحقوق والواجبات.	1
متوسطة	1,18	3,42	يستشير العاملين والطلاب وأولياء الأمور باتخاذ القرارات المهمة	17

يتبين من الجدول رقم (5) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (3.73)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة التي تنص على " يتعاون مع العاملين في المدرسة بتقديم الخدمات والتسهيلات "، وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.42)، درجة تطبيق متوسطة، حصلت عليه الفقرة التي تنص على "يستشير العاملين والطلاب وأولياء الأمور باتخاذ القرارات المهمة "

ثانيا: درجة تطبيق مبادئ الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل.

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مبادئ الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل.

الجدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة كل فقرة من فقرات مجال (الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل)

درجة	الانحراف	المتوسط	الفقرة	الرقم

		الحسابي	المعياري	التطبيق
18	يتابع النظافة باستمرار	3,92	1.072	كبيرة
49	يحرص على إتقان عمله من حيث تنظيم السجلات الرسمية "المالية ،الدوام،الأنشطة،البريد...الخ	3,90	1,12	كبيرة
2	يتابع أعمال المعلمين واللجان والمجالس المدرسية بصورة مستمرة .	3,77	1,034	كبيرة
10	يتابع قضايا التلاميذ السلوكية والتربوية باستمرار.	3,77	1.087	كبيرة
58	يشجع الإبداع والابتكار في العمل.	3,74	1,24	كبيرة
26	يختار رؤساء اللجان ومسؤولي الأنشطة المدرسية من المعلمين الأكفياء.	3,71	1,15	كبيرة
42	يختار فرق العمل وفق الكفاءة " القوة والأمانة"	3,67	1,09	كبيرة
34	يشكل مجالس الآباء والمعلمين من أولياء الأمور الأكفياء .	3,63	1,19	كبيرة
54	متابعة مستمرة لتحصيل التلاميذ، متابعة أعمالهم	3,52	1,17	كبيرة

يتبين من الجدول رقم(6) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (3.92)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة " يتابع النظافة باستمرار " وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.52)، درجة تطبيق متوسطة، حصلت عليه الفقرة " متابعة مستمرة لتحصيل التلاميذ، متابعة أعمالهم "

ثالثا: درجة تطبيق مبادئ الصدق والأمانة وطاعة العاملين:

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الصدق والأمانة وطاعة العاملين.

الجدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال (الصدق والأمانة وطاعة العاملين).

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق

35	يطيع مدير المدرسة رؤساءه في إطار القوانين والأنظمة	3,97	1,062	كبيرة
27	يطلب من العاملين الطاعة في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها.	3,94	1,072	كبيرة
19	يعمل على تنمية قيمة الصدق والأمانة في نفوس العاملين والطلاب.	3,83	1,13	كبيرة
3	صادق في قوله وعمله مع الطلاب والعاملين وأولياء الأمور	3,71	1,031	كبيرة
11	يتحلى بقيمة الأمانة حيث الحفاظ على المال العام ومصلحة الطلبة	4,11	1,070	كبيرة

يتبين من الجدول رقم(7) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (4.11)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة " يتحلى بقيمة الأمانة حيث الحفاظ على المال العام ومصلحة الطلبة "، وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.71)، درجة تطبيق كبيرة، حصلت عليه الفقرة " صادق في قوله وعمله مع الطلاب والعاملين وأولياء الأمور "، جميع فقرات هذا المجال تعتبر من مبادئ الإدارة في الإسلام المطبقة في مدارس محافظتي اربد وجرش من وجهة نظر المعلمين لأنها ذات تطبيق بدرجة كبيرة .

رابعا: درجة تطبيق مبادئ تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم:

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط وتفويض الصلاحيات والتخطيط السليم.

الجدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال (تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
4	يعقد اجتماعات دورية مع العاملين لاطلاعهم على كل جديد	3,97	1.06	كبيرة

55	يضع خطة سنوية لأنشطته الإدارية.	3,80	1,14	كبيرة
12	يشرك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في إدارة الأنشطة المدرسية .	3,77	1,10	كبيرة
36	يفوض بعضا من صلاحياته للمعلمين والمناوبين.	3,74	1,12	كبيرة
28	يضع خطة واقعية قابلة للتنفيذ	3,71	1,07	كبيرة
46	يعالج مشكلات المعلمين والعاملين عند ظهورها.	3,54	1,16	كبيرة
50	يضع خطة طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى بالاشتراك مع المعلمين والآباء.	3,50	1,19	كبيرة
59	يطلع العاملين على أهدافه ويشركهم في وضع الخطط.	3,49	1,27	متوسطة
20	يشرك مدير المدرسة الطلبة في التخطيط لأنشطتهم.	3,40	1,190	متوسطة
43	يشرك المعلمين في تقييم خطة الإدارة شهريا وفي نهاية العام	3,29	1,24	متوسطة

يتبين من الجدول رقم(8) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (3.97)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة " يعقد اجتماعات دورية مع العاملين لاطلاعهم على كل جديد "، وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.29)، درجة تطبيق متوسطة، حصلت عليه الفقرة " يشرك المعلمين في تقييم خطة الإدارة شهريا وفي نهاية العام "

خامسا: درجة تطبيق القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع:

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع.

الجدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال (القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
13	يحرص أن يكون المعلمون قدوة لتلاميذهم في الصدق والأمانة	3,94	1,01	كبيرة

21	يحرص أن يكون المعلمون قدوة لتلاميذهم في طاعة الأوامر الوظيفية	3,86	1,06	كبيرة
5	يحرص على أن يكون قدوة للعاملين في المدرسة في سلوكاته كافة، كالحضور المبكر والقيام بواجباته بأمانة وإخلاص.	3,82	1,14	كبيرة
37	يتواضع أثناء تعامله مع العاملين والطلبة.	3,72	1,21	كبيرة
29	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عند ملاحظة سلوك غير مرغوب فيه.	3,66	1,21	كبيرة
44	يشارك مدير المدرسة العاملين في حل مشكلاتهم وقضاياهم	3,45	1,22	متوسطة

يتبين من الجدول رقم(9) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (3.94)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة " يحرص أن يكون المعلمون قدوة لتلاميذهم في الصدق والأمانة "، وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.45)، درجة تطبيق متوسطة، حصلت عليه الفقرة " يشارك مدير المدرسة العاملين في حل مشكلاتهم وقضاياهم "

سادسا: درجة تطبيق الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة:

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة.

الجدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال (الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق

كبيرة	1,20	3,78	يستخدم أسلوب التسامح والعفو عند المقدرة في القضايا التي لا تتعارض مع المصلحة العامة	38
كبيرة	1,07	3,77	يحرص على التوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة	14
كبيرة	1,12	3,71	يفي بالتزاماته وعهوده تجاه العاملين والطلبة.	6
كبيرة	1,13	3,61	يراعي قدرات العاملين والطلاب حيث لا يكلف أحدا فوق طاقته.	22
كبيرة	1,245	3,61	يراعي الحالة الصحية والحالة النفسية للعاملين والطلاب .	30
كبيرة	1,30	3,53	يمنح العاملين إجازاتهم عند الحاجة دون تمنن ودون تعقيد	45

يتبين من الجدول رقم(10) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (3.78)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة " يستخدم أسلوب التسامح والعفو عند المقدرة في القضايا التي لا تتعارض مع المصلحة العامة "، وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.53)، درجة تطبيق متوسطة، حصلت عليه الفقرة " يمنح العاملين إجازاتهم عند الحاجة دون تمنن ودون تعقيد "

سابعا: درجة تطبيق استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي:

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصـــلاح الاجتماعي

الجدول (11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال (استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي)

درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
كبيرة	1,20	3,81	يفشي مدير المدرسة السلام على العاملين والطلبة	15

31	يشجع على التسامح بين المعلمين والعاملين	3,73	1,18	كبيرة
7	يعامل العاملين والطلاب بلطف.	3,68	1,15	كبيرة
23	يحترم الكبير ويعطف على الصغير.	3,68	1,17	كبيرة
56	يشارك المعلمين والعاملين في مناسباتهم السارة وغير السارة.	3,67	1,22	كبيرة
39	يوظف اللباقة واللياقة في تعامله مع العاملين والطلاب	3,62	1,22	كبيرة
51	ينهي الخلاف بين المختلفين بالإصلاح بين الأطراف المختلفة	3,62	1,16	كبيرة

يتبين من الجدول رقم(11) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (3.81)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة " يفشي مدير المدرسة السلام على العاملين والطلبة "، وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.62)، درجة تطبيق متوسطة، حصلت عليه الفقرتان " يوظف اللباقة واللياقة في تعامله مع العاملين والطلاب "، " ينهي الخلاف بين المختلفين بالإصلاح بين الأطراف المختلفة

ثامنا : درجة تطبيق سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب:

فيما يلي جدول يبين درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب

الجدول (12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجال (سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
8	يفتح للعاملين بابه يسمعهم ويصغي إليهم	3,79	1,10	كبيرة
40	يمارس صلاحياته فيوقع العقوبات المناسبة بحق المخطئين.	3,71	1,14	كبيرة
16	يقوم بدوره كمشرف مقيم.	3,69	1,11	كبيرة
60	يشجع المعلمين على تعزيز الطلبة المتميزين في السلوك والأداء	3,69	1,24	كبيرة
32	يهتم بتدريب المعلمين عبر الدورات وورش العمل..	3,63	1,15	كبيرة
47	يعزز ذوي الإنجاز المميز	3,62	1,24	كبيرة
24	يطبق مدير المدرسة برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين،وتنفيذ الحصص النموذجية.	3,59	1,18	كبيرة
52	يهتم بلوحة الشرف للمبدعين من المعلمين والطلاب	3,14	1,25	متوسطة

يتبين من الجدول رقم(12) أن أكبر متوسط حسابي بلغ (3.79)، درجة تطبيق كبيرة حصلت عليه الفقرة " يفتح للعاملين بابه يسمعهم ويصغي إليهم "، وأدنى متوسط حسابي بلغ (3.14)، درجة تطبيق متوسطة، حصلت عليه الفقرة " يهتم بلوحة الشرف للمبدعين من المعلمين والطلاب ".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة في درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ الإدارة في الإسلام؟

بالنسبة للجنس

هل توجد فـــروق ذو دلالة إحصائـــية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات عينة الدراســـة لدرجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بـــعد من أبعـــادها الثمانية يـــعزى إلى الجـــنس (ذكر ، أنثى)؟

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة: الذكور والإناث في استبانة درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي مجالاتها الثمانية، وفيما يلي جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الجنس

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
العدل والشورى والتعاون	ذكر	3,39	1,04
	أنثى	3,78	0,88
الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد	ذكر	3,47	1,01

المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل	أنثى	3,96	0,84
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	ذكر	3,71	0.92
	أنثى	4,07	0,79
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم	ذكر	3,38	1,00
	أنثى	3,83	0,85
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع	ذكر	3,53	1,00
	أنثى	3,91	0,89
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة	ذكر	3,49	1,05
	أنثى	3,81	0,95
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي	ذكر	3,51	1,08
	أنثى	3,85	0,93
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب	ذكر	3,31	1,03
	أنثى	3,80	0,88
الكلي	ذكر	3,75	0,98
	أنثى	3,88	0,84

ويتبين من الجدول رقم (13) أن هناك فرقاً ظاهراً بين المتوسطين الحسابيين لدرجات كلتا المجموعتين الذكور والإناث في كل مجال من المجالات الثمانية. ففي المقياس ككل كان الفرق لصالح الإناث وكذلك في بقية المجالات .

ولمعرفة إذا ما كان يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بعد من أبعادها الثمانية يُعزى للجنس تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، علماً أن مستوى الدلالة لفروق المتوسطات هو $\alpha \geq 0.006$ (0.05 مقسومة على عدد المتغيرات التابعة الداخلة في التحليل (9)) (Green, Salkind, & Akey, 2000) ويوضِّح الجدول (14) نتائج هذا التحليل.

جدول (14)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة حسب متغير الجنس

المجال	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العدل والشورى والتعاون	-4.543	498	0.000
الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل	-5.865	498	0.000
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	-4.657	498	0.000
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم	-5.399	498	0.000
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع	-4.383	498	0.000
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة	-3.495	498	0.001
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي	-3.823	498	0.000
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب	-5.809	498	0.000
الكلي	-4.940	498	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.006$).

يتبين من الجدول رقم(14) أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.006$) في درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بعد من أبعادها الثمانية يُعزى للجنس.

متغير المؤهل العلمي:

هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بعد من أبعادها الثمانية يعزى إلى المؤهل العلمي؟

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة في استبانه درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي مجالاتها الثمانية و في يلي جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
العدل والشورى والتعاون	بكالوريوس	3,66	0,92
	دبلوم عالي فأكثر	3,50	1,06
الإشراف المباشر على التابعين ووضع	بكالوريوس	3,82	0,87317

الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل	دبلوم عالي فأكثر	3,58	1,07
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	بكالوريوس	3,99	0,79
	دبلوم عالي فأكثر	3,76	1,00
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم	بكالوريوس	3,70	0,89
	دبلوم عالي فأكثر	3,49	1,01
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع	بكالوريوس	3,81	0,91
	دبلوم عالي فأكثر	3,60	1,04
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة	بكالوريوس	3,71	0,97
	دبلوم عالي فأكثر	3,58	1,09
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي	بكالوريوس	3,76	0,96
	دبلوم عالي فأكثر	3,57	1,11
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب	بكالوريوس	3,66	0,92
	دبلوم عالي فأكثر	3,43	1,07
الكلي	بكالوريوس	3,76	0,86
	دبلوم عالي فأكثر	3,56	1,02

يتبين من الجدول رقم (15) أن هناك فرقاً ظاهراً بين المتوسطين الحسابيين لدرجات كلتا المجموعتين حسب المؤهل العلمي في كل مجال من المجالات الثمانية. وفي المقياس الكلي لصالح حملة البكالوريوس.

ولمعرفة إذا ما كان يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بعد من أبعادها الثمانية يُعزى للمؤهل العلمي تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، علماً أن مستوى الدلالة لفروق المتوسطات هو $\alpha \leq 0.006$ (0.05 مقسومة على عدد المتغيرات التابعة الداخلة في التحليل (9)) (Green, Salkind, & Akey, 2000) .

جدول (16)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	قيمة (ت)	درجة	مستوى

		الحرية	الدلالة
العدل والشورى والتعاون	1.79	498	0.074
الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل	2,704	498	0.007
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	*2,787	498	0.006
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم	2,374	498	0.018
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع	2,268	498	0.024
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة	1,457	498	0.146
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي	1,982	498	0.048
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب	2,410	498	0.016
الكلي	2,304	498	0.022

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.006$).

يتبين من الجدول رقم (16) أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.006$) في درجة تطبيق الصدق والأمانة وطاعة العاملين حيث بلغت قيمة ت (2.787) ومستوى دلالة (0.006)، أما بقية المجالات فهي غير دالة إحصائيا.

متغير سنوات الخبرة

هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بعد من أبعادها الثمانية يعزى إلى سنوات الخبرة؟

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة: الذكور والإناث في استبانه درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي يلي جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
العدل والشورى والتعاون	اقل من 5 سنوات	3,61	0,94
	5 – 10 سنوات	3,48	0,99
	أكثر من 10 سنوات	3,68	0,97

الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل	اقل من 5 سنوات	3,80	0,89
	5 – 10 سنوات	3,62	0,98
	أكثر من 10 سنوات	3,79	0.95
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	اقل من 5 سنوات	4,01	0,78
	5 – 10 سنوات	3,78	0,93
	أكثر من 10 سنوات	3,95	0,87
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم	اقل من 5 سنوات	3,66	0,90
	5 – 10 سنوات	3,47	0,98
	أكثر من 10 سنوات	3,71	0,93
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع	اقل من 5 سنوات	3,76	0,93
	5 – 10 سنوات	3,61	0,99
	أكثر من 10 سنوات	3,81	0,95
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة	اقل من 5 سنوات	3,64	0,95
	5 – 10 سنوات	3,54	1,04
	أكثر من 10 سنوات	3,76	1,01
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي	اقل من 5 سنوات	3,66	0.99
	5 – 10 سنوات	3,58	1,02
	أكثر من 10 سنوات	3,79	1,01
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب	اقل من 5 سنوات	3,60	0,95
	5 – 10 سنوات	3,46	0,99
	أكثر من 10 سنوات	3,64	0,98
الكلي	اقل من 5 سنوات	3,72	0,87
	5 – 10 سنوات	3.57	0,95
	أكثر من 10 سنوات	3,77	0,92

يتبين من الجدول رقم (17) أن هناك فرقاً ظاهراً بين المتوسطين الحسابيين لدرجات مجموعات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، في المقياس عموما وفي كل مجال من المجالات الثمانية، ولصالح أصحاب الخبرات الطويلة(أكثر من عشر سنوات).باستثناء الفقرة"الإشراف على التابعين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل " .

ولمعرفة إذا ما كان يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بعد من أبعادها الثمانية يُعزىلسنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي، علماً أن مستوى الدلالة لفروق المتوسطات هو α ≥ 0.006 (0.05 مقسومة على عدد المتغيرات التابعة الداخلة في التحليل (9)) (Green, Salkind, & Akey, 2000) وفيما يلي جدول يبين نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
العدل والشورى والتعاون	بين المجموعات	3,62	2	2	1,918	0,15
	داخل المجموعات	469,24	497	0,944		
	المجموع	472,87	499			
الإشراف المباشر على التابعين	بين المجموعات	3,12	2	1,56	1,74	0,18

ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب	داخل المجموعات	446,35	497	0,90		
	المجموع	449,48	499			
الصدق والأمانة وطاعة العاملين	بين المجموعات	3,81	2	1,90	2,53	0,080
	داخل المجموعات	373,20	497	0,75		
	المجموع	377,01	499			
تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط	بين المجموعات	5,54	2	2,77	3,15	0.04
	داخل المجموعات	437,21	497	0,88		
	المجموع	442,76	499			
القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	بين المجموعات	3,93	2	1,96	2,15	0,12.
	داخل المجموعات	454,78	497	0,91		
	المجموع	458,70	499			
الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين	بين المجموعات	4,59	2	2,30	2,27	0,10
	داخل المجموعات	502,77	497	1,01		
	المجموع	507,36	499			
استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسان	بين المجموعات	4,39	2	2,20	2,14	0,12
	داخل المجموعات	508,86	497	1,02		
	المجموع	513,25	499			
سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب	بين المجموعات	3,02	2	1,51	1,58	0,21
	داخل المجموعات	476,23	497	0,96		
	المجموع	479,25	499			
الكلي	بين المجموعات	3,704	2	1,85	2,19	0,11
	داخل المجموعات	420,05	497	0,86		
	المجموع	423,76	499			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.006).

يتبين من الجــدول رقم (18) أنه لا يوجد فــرق ذو دلالة إحصائــية عند مستوى الدلالــة (α ≥ 0.006) بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام عموماً، وفي كل بــعد من أبعــادها الثمانية يــعزى إلى سنوات الخبرة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة ، وتفسيرها كما يتضمن التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بالنتائج.

وقد قدم الباحث في الفصل الرابع عرضا تفصيليا لنتائج الدراسة ، وفق منهجية تتمثل في إبراز ما توصلت إليه الدراسة في ضوء أسئلتها البحثية ،أما في هذا الفصل فسوف يتم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء أسئلة الدراسة ، ومتغيراتها وذلك على النحو التالي:

فيما يتعلق بنتائج السؤال الأول(ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش لمبادئ الإدارة في الإسلام، من وجهة نظر المعلمين؟):

توصلت النتائج إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظتي إربد وجرش يطبقون مبادئ الإدارة الإسلامية وبدرجة كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي على فقرات الاستبانة الكلية (3,70) وقد كشفت الدراسة عن التسلسل التالي لتطبيق مبادئ الإدارة الإسلامية مرتبة تنازليا :-

1- الصدق والأمانة وطاعة العاملين.

2- القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع.

3- الإشراف المباشر على التابعين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل.

4- استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي.

5- الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة.

6- تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم.

7- العدل والشورى والتعاون.

8- سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب.

وبعد الاطلاع على هذا الترتيب نلاحظ أن المجال " الصدق والأمانة وطاعة العاملين " قد حصل على أعلى متوسط ، لما للصدق والأمانة من مكانة عظيمة عند الله تعالى ، وعند المسلمين وغير المسلمين.

أما "مبادئ سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب" ، فقد حصلت على أقل متوسط ، ومن المعروف أن هذه المبادئ من المبادئ الهامة التي تعمل على الرقي بالعمل، وتنعكس درجة تطبيق هذه المبادئ على العامل وإنتاجيته ، وقد يعود حصول هذه المبادئ على أدنى متوسط ، إلى عدة أسباب منها:

1- عدم وعي مديري المدارس بأهمية هذا المجال.

2- عدم قدرة مديري المدارس على تطبيق هذه المبادئ كالتدريب مثلا حيث أن تطبيق هذا المبدأ يحتاج إلى خبرات خاصة في عقد الدورات ، وتدريب المعلمين على تنمية هذا الجانب من خلال ، برنامج تبادل الزيارات ، أو الحصص التوضيحية ، أو عمل النشرات والمطويات ....ألخ.

3- خوف بعض المديرين من تطبيق سياسة الباب المفتوح ، وذلك لما قد يسبب لهم من قلق واختلاف في وجهات النظر مع المعلمين ، ولو عرف مديرو المدارس أهمية هذا المبدأ لحرصوا على تطبيقه .

وأشار العلياني (2008) ، إلى ترتيب القيم الإسلامية في دراسته كما يلي:**الأمانة، اللين والتسامح، القدوة الحسنة، القوة، العدل، الحكمة، العلم، الإبداع، الشورى.**

وقد انسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العلياني (**2008**) ، حيث حصلت الأمانة على أعلى متوسط في الدراستين وحصلت الشورى على أدنى متوسط عند العلياني (**2008**)، كذلك كان من نتائج هذه الدراسة حصول مبدأ الشورى والعدل والتعاون وتطبيق سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب من أدنى المتوسطات .

أما أعلى متوسط حصلت عليه الفقرات في المجالات الثمانية فهي " يتحلى بقيمة الأمانة حيث الحفاظ على المال العام ومصلحة الطلبة" وكان أقل متوسط حصلت عليه الفقرة" يهتم بلوحة الشرف للمبدعين من المعلمين والطلبة" .

أما فيما يتعلق بنتائج الأسئلة (هل هناك أثر لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة في تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام؟)

أ- أثر الجنس:

تبين من نتائج الدراسة أن هناك فرق ظاهر بين المتوسطين الحسابيين لدرجات كلتا المجموعتين الذكور والإناث في كل مجال من المجالات الثمانية. ففي الاستبانة ككل كان الفرق لصالح الإناث وكذلك في بقية المجالات ، وعليه فإن مديرات المدارس في مجتمع الدراسة أكثر التزاما من المديرين في تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام ، ويعود ذلك في نظر الباحث إلى ما يلي:

1- عدم وعي مديري المدارس بأهمية تطبيق هذه المبادئ.

2- حجم عينة الدراسة فمن خلال جدول رقم (2) كانت نسبة الاستبانات المستردة من قبل الإناث 55,6 % حيث كانت الإناث أكثر تعاونا في استلام واسترداد الاستبيان.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبيدات(2001) حيث كان من نتائج دراسته عدم وجود أثر ذو دالة إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس ، في التزام القيادتين ،العليا والوسطى بمجالات الدراسة.

أما العلياني (2008)فقد اقتصرت دراسته على الذكور فقط.

ب- أثر المؤهل العلمي:

كشفت الدراسة عن وجود فروق ظاهرة بين المتوسطين الحسابيين لـــدرجات كلتـــا المجمـــوعتين حـــسب المؤهل العلمي في كل مجال من المجالات الثمانية. وفي الاستبانة ككل.لصالح البكالوريوس، وقـــد يعـــود لانشغال أصحاب المؤهلات العالية بالمراكز القيادية .

وفي مقارنة مع دراسة عبيدات (2001)أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحـــصائية عنـــد ($\alpha \leq$ 0.05) تعزى للمؤهل العلمي.

أما دراسة العلياني(2008) فقد أشارت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05 \geq$ 0.05) تعزى للمؤهل العلمي.

ج- أثر سنوات الخبرة:

كشفت الدراسة عن وجود فرق ظاهر بين المتوسطات الحسابية لـــدرجات مجموعـــات الدراســـة حسب متغير سنوات الخبرة، في الاستبانة عموما وفي كل مجال من المجالات الثمانية، ولصالح أصـــحاب الخبرات الطويلة(أكثر من عشر سنوات).باستثناء الفقرة"الإشراف على التابعين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل " فقد كان الفرق لصالح ذوي سنوات الخبرة القليلة (أقل من خمس ســـنوات) وهذا منطقي ، حيث يحتاج المعلم الجديد لزيادة الإشراف لكي يطمئن المدير الناجح على إتقانه للعمل.

وفي هذا انسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبيدات (2001) في وجود فروق ذات دلالة إحـــصائية تعزى لسنوات الخبرة لذوي الخبرات التي تزيد عن (11)عاما.

وفي هذا المجال اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العلياني(2008) فقد أشارت دراسته إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة ، ولم يشر الباحث إلى الفئة التي حـــصلت علـــى أعلـــى متوسط.

التوصيـــــــــــــــــات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

- دعوة مديري المدارس لتطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام ، ولاسيما المبادئ التي حصلت على أقل درجة تطبيق مثل سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب والعدل والشورى والتعاون، مثل تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط ،وتفويض الصلاحيات ، والتخطيط السليم.
- التركيز في اللقاءات والدورات وورش العمل التي تعقد للمديرين على تطبيق مبادئ الإدارة في الإسلام، خصوصا التي لم تظهر الدراسة تطبيقا كبيرا لها.
- دعوة مديري المدارس إلى زيادة تطبيق مبدأ الشورى مع العاملين في المدرسة والطلاب وأولياء أمورهم.
- طرح مساق خاص عن الإدارة في الإسلام في كليات الدراسات التربوية، في الجامعات الأردنية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1) **القرآن الكريم.**

2) البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله .(1987). **صحيح البخاري.** (ط 8). دار ابن كثير ، اليمامة – بيروت

3) البيهقي، أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أبو بكر.(1994)م.**سنن البيهقي الكبرى**.مكتبة دار الباز،مكة المكرمة،المملكة العربية السعودية.

4) ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني. (2003).**السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية**، دار أنس للنشر والتوزيع.

5) أبو جعفر، محمد بن جريرالطبري.(1407).**تاريخ الأمم والملوك**. (ط1) .دار الكتب العلمية – بيروت

6) الجوزي، عبدالرحمن بن علي بن محمد بن جعفر. **الشفاء في مواعظ الملوك والخلفاء** ، دار الحرمين للنشر، الدوحة ، قطر.

7) الحوامدة ، باسم علي و طه، أيمن.(2009). بحث" درجة التزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" **المجلة التربوية جامعة الكويت**،المجلد 24،(93).

8) الخطيب ، أحمد .(2006). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**. (ط 1) . عالم الكتب الحديث ،إربد ،الأردن.

9) الخطيب، أحمد ومعايعة،عادل سالم.(2009) .**الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**.(ط 1) . عالم الكتب الحديث،إربد ،الإردن

10) الدويك محمد فهمي و عدس، محمد عبد الرحيم، .(2001).**أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**.دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

11) الزحيلي، وهبة. (1989). **الشورى في الإسلام** . المطابع التعاونية ، عمان ، الأردن.

12) أبو السعود، محمد بن محمد العمادي، إرشاد العقل السليم في مزايا القــرآن الكــريم.دار إحياء التراث العربي ،بيروت ،لبنان.

13) سويدان، طارق محمد وباشراحيل، فيصل عمر.(2003). **صناعة القائــد**.(ط 1).مكتبــة جرير،الرياض،المملكة العربية السعودية.

14) شحادة، نورا عايد . (2008). **الإدارة بالإيمان بناء الثقة بالنفس**، دار كنــوز المعرفــة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.

15) طبلية، القطب محمد قطب،(1985).**نظام الإدارة في الإسلام** . دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

16) الطويــل، هـــاني عبــد الــرحمن صـــالح.(1986).**الإدارة التربويـــة والـــسلوك التنظيمي**.(ط4).دار وائل للنشر .عمان،الأردن.

17) الطويل، هاني عبد الفتاح.(1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفــاق**. دار وائــل للنــشر ،عمان،المملكة الأردنية الهاشمية.

18) عبيدات ، زهاء الدين أحمد.(2001).**القيادة والإدارة التربوية في الإســلام**.(ط 1) . دار البيارق،عمان، الأردن.

19) العسقلاني، أحمد بن علي بن حجر العسقلاني. **فتح الباري بشرح صحيح البخــاري**. دار المعرفة ،بيروت،لبنان.

20) أبو عين،قاسم محمد مصطفى.(2007).**تطوير معايير للتنظــيم الإداري بــين المركزيــة واللامركزية**.وزارة الثقافة،عمان ،الأردن.

21) العواودة، نهى يوسف.(2003).**الأساليب الإدارية للمؤســات التربويــة فــي المجتمــع الإسلامي**. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك ، إربد ،الأردن.

22) أبو العينين، جميل جودت ، **أصول الإدارة من القرآن والسنة.** (ط 1) .دار ومكتبة الهلال ، بيروت،لبنان.

23) الأغبري، عبد الصمد.(2000).**الإدارة المدرسية.** (ط1) .دار النهضة العربية بيروت ،لبنان.

24) أبو الفداء،إسماعيل بن عمر بن كثير الدمشقي، **تفسير ابن كثير.**

25) الفهداوي، فهمي خليفة.(2004).**الإدارة في الإسلام.**(ط2).دار المسيرة للنشر. عمان ،الأردن.

26) القزويني، محمد بن يزيد أبو عبدالله ، محمد فؤاد عبد الباقي. **سنن ابن ماجة.**دار الفكر، بيروت ،لبنان.

27) أبو الكشك،محمد نايف.(2006).**الإدارة المدرسية المعاصرة.**دار جرير للنشر والتوزيع. عمان،الأردن

28) أبو المعالي،عمر بن عبد الرحمن القزويني.(1405).**مختصر شعب الإيمان.**(ط2) .دار بن كثير،دمشق،سوريا.

29) المصري ، أحمد محمد.(2004) . **الإدارة في الإسلام.** مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية،مصر.

30) موسى، غانم فنجان وأحمد،فاطمة فالح.(2006). **الإدارة في المنهج الإسلامي** .مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية وانشر والتوزيع .إربد، الأردن.

31) النووي، يحيى بن شرف النووي أبو زكريا. (1984)م.**رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين.**(ط 8).مؤسسة الرسالة، بيروت،لبنان.

32) النيسابوري،مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري .**صحيح مسلم**. دار إحياء التراث العربي – بيروت،لبنان.

33) الهندي،علي بن حسام المتقي.(1989). **كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال**.مؤسسة الرسالة،بيروت ،لبنان .

34)

المراجع الأجنبية:

1-AKAYLEH, ALI Abdllah (puublc Administrative theory in the context of An Islamic state)Degree :University of Southern California , Los Anglos, March, 1982

2- Koontz, Harold & Others, Principles of Management, N. Y: Mc Graw - Hill, 7th ed. , 1980, p. 664

3- Jennings, E.E., An Anotomy of Leadership: Princes, Heroes, Superman, N. Y.: Harper, 1960, pp. 1-169.

المراجع الإلكترونية:

1) الماوردي، على بن محمد بن حبيب. **الأحكام السلطانية.**

2) مركز الشرق العربي. http://www.asharqalarabi.org.uk

3) الشيخ ناصر مكارم الشيرازي http://www.balagh.com/mosoa/tablg/qe0tx7z7.htm

4) موقع الدكتور طارق سويدان http://www.suwaidan.com /

5) مجلة النبأ العدد 29 أيلول 2000م http://www.annabaa.org/nba49/edarahgapan.htm

6) http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=3903

7) منتديات الإدارة التربوية – جامعـــة الخليـــل -http://educational.ibda3.org/montada-f12/topic-t5.htm

8) سعيد بن سهلان بن سعد العلياني 1428 http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind5647.pdf

الملاحـــــــــق

ملحق رقم (1) (قائمة بأسماء السادة المحكمين على صياغة نصوص أداة الدراسة(الاستبانة).

الرقـم	الاســــــــــــــــم	العـــــــــــــنوان
1	أ.د قاسم أبو عين	جامعة جـــــــدارا

2	أ.د أحمد الخطيب	جامعة جـــــــــدارا
3	أ.د هادي نهر	جامعة جـــــــــدارا
4	أ.د كامل الكبيسي	جامعة جـــــــــدارا
5	أ.د جبر فضيلات	جامعة جرش الأهلية
6	د. بسام مقابلة	جامعة جـــــــــدارا
7	د. وصال العمري	جامعة اليرمـــــــوك
8	د .إحسان سمارة	جامعة جرش الأهلية
9	د . حيدر العمري	جامعة جـــــــــدارا

ملحق رقم (2) (الاستبانة بصورتها الأولية)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعـــــــة جـــدارا
كلية الدراسات التربوية
قسم الإدارة الـتربويـة

الأستاذ الدكتور --المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان" **تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام".** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام في محافظتي جرش وإربد من وجهة نظر المعلمين ، ولهذا تم تصميم استبانة مكونة من (51) فقرة ، وكل فقرة تصف مدى تطبيق مدير المدرسة لهذه المبادئ، وأمام كل فقرة سلم مكون من خمس درجات" كبيرة جدا ، كبيرة،متوسطة، قليلة، قليلة جدا" تصف درجة تطبيق المدير لهذه الفقرة .

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في المجالات التربوية والأكاديمية والبحثية فإنني أضع بين يديك أداة البحث راجيا التكرم بإبداء ملاحظاتكم حول الآتي:

1- مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة.

2- إضافة أو حذف أية فقرة من الفقرات للمجالات.

3- نقل فقرات من مجال لآخر.

4- الصياغة اللغوية للفقرات.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

علي سليمان عبد الباقي

م	المجال والفقرات	ملاحظات
أ-	تطبيق مبادئ (العدل والشورى والتعاون)	
1.	يعدل بين العاملين في الحقوق والواجبات.	
2.	يعدل في تعامله مع الطلبة في الثواب والعقاب.	
3.	يستشير العاملين والطلاب وأولياء الأمور في اتخاذ القرار باتخاذ القرار بصورة مستمرة.	

4.	يعمل على بث روح التعاون والانسجام بين مختلف العاملين في المدرسة .	
5.	يتعاون مع العاملين في المدرسة ويقدم الخدمات والتسهيلات المناسبة.	
6.	يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب التربوية والسلوكية.	
7.	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لخدمة المجتمع والمدرسة.	
ب-	تطبيق مبادئ (الإشراف المباشر على التابعين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإتقان العمل)	
8.	الاطلاع على سجلات المعلمين "تحضير ،علامات،الحضور والغياب ...بصورة مستمرة و يتابع أعمال اللجان والمجالس المدرسية بصورة مستمرة .	
9.	متابعة قضايا التلاميذ السلوكية والتربوية بصورة مستمرة.	
10.	متابعة النظافة العامة "الساحات الممرات الصفوف " بصورة مستمرة.	
11.	يختار مدير رؤساء اللجان والأنشطة المدرسية من المعلمين الأكفاء.	
12.	يشكل مجالس الآباء والمعلمين بحيث يختار أولياء الأمور الأكفاء .	
13.	يختار الطلبة الأكفاء في اللجان المدرسية "الكشافة ،المجالس المدرسية.."	
14.	يحرص مدير المدرسة على إتقان التلاميذ للتعلم من خلال المتابعة المستمرة للمستوى التحصيلي ومتابعة دفاتر التلاميذ .	
15.	يحرص مدير المدرسة على إتقان عمله من حيث تنظيم السجلات "المالية ،الدوام،الأنشطة،البريد...	
ت-	تطبيق مبادئ (تشاركية المسؤولية والمشاركة في التخطيط والتخطيط السليم ، وتفويض الصلاحيات)	
16.	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع العاملين يطلعهم على كل جديد .	
17.	يشرك مدير المدرسة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في تحمل المسؤول .	
18.	خطة مدير المدرسة واقعية "قابلة للتنفيذ ".	
19.	يضع مدير المدرسة خطة طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى.	
20.	أعمال مدير المدرسة خلال العام الدراسي "مسابقات ،معارض،أنشطة" ضمن خطة مدير المدرسة.	
21.	يطلع مدير المدرسة العاملين على أهدافه ويشركهم في وضع الأهداف	
22.	يفوّض مدير المدرسة بعضا من صلاحياته لمساعده أو نائبه .	
ث-	تطبيق مبادئ (الصدق والأمانة وطاعة العاملين)	
23.	مدير المدرسة صادق مع الطلبة والعاملين وأولياء الأمور في قوله وعمله.	
24.	يتحلى مدير المدرسة بصفة الأمانة كالحفاظ على المال العام ومصالح الطلبة.	
25.	يعمل مدير المدرسة على تنمية صفة الصدق والأمانة في نفوس العاملين	

	والطلاب.	
.26	يطلب مدير المدرسة من العاملين الطاعة في غير معصية.	
.27	يطيع العاملون مدير المدرسة في جميع الأمور ما لم يأمر بمعصية.	
.28		
ج-	تطبيق مبادئ (القدوة الحسنة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتواضع).	
.29	مدير المدرسة قدوة حسنة في التزامه بالعمل كالحضور المبكر والقيام بواجباته بأمانة وإخلاص	
.30	مدير المدرسة قدوة حسنة في تعامله مع العاملين والطلبة	
.31	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عند ملاحظة سلوك غير مرغوب فيه.	
.32	مدير المدرسة متواضع في مظهره كلباسه وكلامه مع العاملين والطلبة.	
.33	يعامل مدير المدرسة العاملين بتواضع ودون كبر ،يسمعهم ويشاركهم في قضاياهم.	
ح-	تطبيق مبادئ (الوفاء بالالتزامات والتوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة ومراعاة أحوال العاملين)	
.34	مدير المدرسة يفي بالتزاماته وعهوده تجاه العاملين والطلبة.	
.35	. يشعر العاملون بالمدرسة أن هناك توحد بين مصلحة المدرسة ومصلحتهم	
.36	يراعي مدير المدرسة قدرات العاملين والطلاب حيث لا يكلف أحدا فوق طاقته.	
.37	يراعي الحالة الصحية والحالة النفسية للعاملين والطلاب .	
.38	يستخدم أسلوب التسامح والعفو عند المقدرة في القضايا التي لا تتعارض مع المصلحة العامة.	
.39	يمنح مدير المدرسة العاملين إجازاتهم عند الحاجة دون تمنن ودون تعقيد.	
خ-	تطبيق مبادئ (استخدام الكلام الطيب والعلاقات الإنسانية والإصلاح الاجتماعي)	
.40	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الكلام الطيب واللطف في المعاملة مع العاملين والطلبة.	
.41	يطرح المدير السلام عند ملاقاته لأحد العاملين.	
.42	مدير المدرسة يحترم الكبير ويعطف على الصغير	
.43	يشارك مدير المدرسة زملاءه في ظروفهم ويتابع ظروفهم كالظروف المالية والاجتماعية.	
.44	ينهي المدير الخلاف بين المختلفين بالإصلاح بين الأطراف.	

45.	يحرص مدير المدرسة على تنمية العلاقات الإنسانية عند العاملين حيث يشارك في المناسبات التي تحدث لهم.	
46.	يعفو مدير المدرسة عن المسيء عندما لا يتعارض مع المصلحة العامة.	
د-	تطبيق مبادئ (سياسة الباب المفتوح والاهتمام بالتدريب وممارسة الثواب والعقاب)	
47.	يتم الاتصال المباشر بمدير المدرسة في أي وقت يسمع قضايا العاملين والطلاب ويتعرف مشاكلهم وسمع لاقتراحاتهم.	
48.	يطبق مدير المدرسة برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين،وتنفيذ الحصص النموذجية.	
49.	يقوم مدير المدرسة بتنفيذ دورات ، ورش عمل بين فترة وأخرى وكلما دعت الحاجة.	
50.	يحرص مدير المدرسة على مكافأة الموظف المتميز باستمرار .	
51.	يمارس مدير المدرسة صلاحياته فيوقع العقوبات المناسبة على العاملين.	
52.	مدير المدرسة مرن في إيقاع العقوبات حيث التنويع حسب الموقف والموظف.	
	أية مجالات أخرى ترى إضافتها	
53.		
54.		
55.		
56.		
57.		
58.		

ملحق رقم (3) (الاستبانة بصورتها النهائية)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعـــــــة جـــدارا
كلية الدراسات التربوية
قسم الإدارة الـتربويـة

أخي المعلم،أختي المعلمة:
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان" **تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام"** ويود الإفادة من تجربتك وآرائك في هذا المجال .

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام في محافظتي إربد وجرش من وجهة نظر المعلمين ، ولهذا تم تصميم استبانة مكونة من (60) فقرة ، وكل فقرة تصف مدى تطبيق المدير لهذه المبادئ، وأمام كل فقرة سلم مكون من خمس درجات يصف درجة تطبيق المدير لهذه الفقرة من وجهة نظرك الموضوعية.

ونظرا لما تتمتعون به من مكانة تربوية ، فإنني على ثقة بأنكم ستجيبون على فقرات الاستبانة بكل موضوعية ودقة ، وأن يتم ذلك بوضع إشارة (√) ، تحت درجة تطبيق المدير لهذا المبدأ . علما بأن المعلومات المذكورة ستكون لأغراض الدراسة فقط .

شاكرا لكم تعاونكم

بيانات شخصية:

المديرية ☐ الرمثا ☐ جرش ☐ إربد الأولى

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

مستوى الدراسة ☐ بكالوريوس ☐ أكثر من بكالوريوس

سنوات الخبرة: ☐ أقل من خمس سنوات ☐ من (5-10)سنوات ☐ أكثر من عشر سنوات

الباحث

علي سليمان عبد الباقي

م	الفقرات	درجة التطبيق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.1	يعدل مدير المدرسة بين العاملين في الحقوق والواجبات.					
.2	يتابع أعمال المعلمين واللجان والمجالس المدرسية بصورة مستمرة					
.3	يصدق مدير المدرسة الطلاب والعاملين وأولياء الأمور في قوله وعمله.					
.4	يعقد اجتماعات دورية مع العاملين لاطلاعهم على كل جديد .					
.5	يحرص على أن يكون قدوة للعاملين في المدرسة في سلوكاته كافة، كالحضور المبكر والقيام بواجباته بأمانة وإخلاص.					

م	الفقـــــــــــــــــــرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
6.	يفي بالتزاماته وعهوده تجاه العاملين والطلبة.					
7.	يعامل العاملين والطلاب بلطف.					
8.	يفتح للعاملين والطلاب بابه يسمعهم ويصغي إليهم.					
9.	يعدل في تعامله مع الطلبة في الثواب والعقاب.					
10.	يتابع قضايا التلاميذ السلوكية والتربوية باستمرار.					
11.	يتحلى بقيمة الأمانة حيث الحفاظ على المال العام ومصالح الطلبة.					
12.	يشرك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في إدارة الأنشطة المدرسية					
13.	يحرص أن يكون المعلمون قدوة لتلاميذهم في الصدق والأمانة.					
14.	يحرص على التوحد بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة					
15.	يفشي مدير المدرسة السلام على العاملين والطلبة.					
16.	يقوم بدوره كمشرف مقيم.					
17.	يستشير العاملين والطلاب وأولياء الأمور باتخاذ القرارات المهمة.					
18.	يتابع النظافة العامة باستمرار.					
19.	يعمل على تنمية قيمة الصدق والأمانة في نفوس العاملين والطلاب.					
20.	يشرك مدير المدرسة الطلبة في التخطيط لأنشطتهم.					
م	الفقـــــــــــــــــــرات	درجة التطبيـــــــــــــــــــق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
21.	يحرص أن يكون المعلمون قدوة لتلاميذهم في طاعة الأوامر الوظيفية					
22.	يراعي قدرات العاملين والطلاب حيث لا يكلف أحدا فوق طاقته.					
23.	يحترم الكبير ويعطف على الصغير.					
24.	يطبق مدير المدرسة برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين،وتنفيذ الحصص النموذجية.					
25.	يتيح الفرص للإدلاء بالآراء بحرية كاملة.					
26.	يختار رؤساء اللجان ومسؤولي الأنشطة المدرسية من المعلمين					

م	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	الأكفياء.					
27.	يطلب من العاملين الطاعة في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها.					
28.	يضع خطة واقعية قابلة للتنفيذ .					
29.	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عند ملاحظة سلوك غير مرغوب فيه.					
30.	يراعي الحالة الصحية والحالة النفسية للعاملين والطلاب .					
31.	يشجع على التسامح بين المعلمين والعاملين					
32.	يهتم بتدريب المعلمين عبر الدورات وورش العمل..					
33.	يأخذ برأي الأغلبية.					
34.	يشكل مجالس الآباء والمعلمين من أولياء الأمور الأكفياء .					
35.	يطيع مدير المدرسة رؤساءه في إطار القوانين والأنظمة.					
36.	يفوض بعضا من صلاحياته للمعلمين والمناوبين.					
37.	يتواضع أثناء تعامله مع العاملين والطلبة.					
38.	يستخدم أسلوب التسامح والعفو عند المقدرة في القضايا التي لا تتعارض مع المصلحة العامة.					
39.	يوظف اللباقة واللياقة والكياسة في تعامله مع العاملين والطلاب.					
40.	يمارس صلاحياته فيوقع العقوبات المناسبة بحق المخطئين.					

م	الفقـــــــــــــــــــــرات	درجة التطبيـــــــــــــــــق				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
41.	يتعاون مع العاملين في المدرسة بتقديم الخدمات والتسهيلات المناسبة.					
42.	يختار فرق العمل وفق الكفاءة " القوة والأمانة"					
43.	يشرك المعلمين في تقييم خطة الإدارة شهريا وفي نهاية العام الدراسي					
44.	يشارك مدير المدرسة العاملين في حل مشكلاتهم وقضاياهم.					
45.	يمنح العاملين إجازاتهم عند الحاجة دون تمنن ودون تعقيد.					
46.	يعالج مشكلات المعلمين والعاملين عند ظهورها.					

					يعزز ذوي الإنجاز المميز .	.47
					يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلاب التربوية والسلوكية.	.48
					يحرص على إتقان عمله من حيث تنظيم السجلات الرسمية "المالية ،الدوام،الأنشطة،البريد...الخ	.49
					يضع خطة طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى بالاشتراك مع المعلمين والآباء.	.50
					ينهي المدير الخلاف بين المختلفين بالإصلاح بين الأطراف المختلفة.	.51
					يهتم بلوحة الشرف للمبدعين من المعلمين والطلاب.	.52
					يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لخدمة المجتمع والمدرسة.	.53
					يحرص على التعلم التمكني لدى التلاميذ "متابعة مستمرة لتحصيل التلاميذ ،متابعة أعمالهم...الخ".	.54
					يضع خطة سنوية لأنشطته الإدارية.	.55
					يشارك المعلمين والعاملين في مناسباتهم السارة وغير السارة.	.56
					يتعامل مع العاملين بروح الفريق.	.57
					يشجع الإبداع والابتكار في العمل.	.58
					يطلع العاملين على أهدافه ويشركهم في وضع الخطط.	.59
					يشجع المعلمين على تعزيز الطلبة المتميزين في السلوك والأداء	.60

ملحق رقم (4) (كتاب رئيس جامعة جدارا الموجه إلى معالي وزير التربية والتعليم)

بسم الله الرحمن الرحيم

Jadara University

Office of the President

جامعة جدارا

مكتب الرئيس

ص.ب (٧٣٣) الرمز البريدي ٢١١١٠ إربد - الأردن هاتف ٧٢٠١٢٢٢ ٢ ٠٠٩٦٢ فاكس ٧٢٠١٢١١ ٢ ٠٠٩٦٢

الرقم ج/١٠٦/(٤) / ٤١١

التاريخ ٩ ربيع الثاني ١٤٣١ هـ

الموافق ١٤ نيسان ٢٠١٠م

Ref.

Date

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة وبعد....

أرجو التفضل بالموافقة والإيعاز لمن يلزم حول تسهيل مهمة الطالب علي سليمان محمد عبد الباقي تخصص الإدارة التربوية في جامعة جدارا حول القيام بـ توزيع الإستبانة المرفقة على مديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها في محافظتي اربد وجرش لتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية وذلك لغايات استكمال الحصول على درجة الماجستير، علما بأن عنوان الدراسة " تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام".

شاكرا ومقدرا لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة بالوكالة

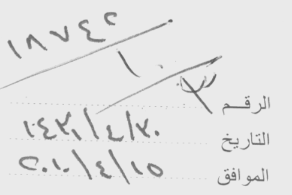
أ.د. محمد الطعامنه



Tel.00962 2 7201222 Fax. 00962 2 7201211 P.O.Box 733 Postal Code 21110 www.jadara.edu.jo

ملحق رقم (5) (كتاب معالي وزير التربية والتعليم الموجه إلى مديري التربية والتعليم في محافظتي إربد وجرش)





الرقم ١٨٧٤٢ / ١٠ / ٣
التاريخ ١٤٣١/٤/٣٠
الموافق ٢٠١٠/٤/١٥

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة جرش
السيد مدير التربية والتعليم للواء الرمثا
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى
السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية

الموضوع: البحث التربوي

يقوم الطالب علي سليمان محمد عبد الباقي بإجراء دراسة عنوانها " تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة جدارا في الأردن، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

وزير التربية والتعليم

الدكتوره
ميسر خليل الحباشنه
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف ١٠/٣

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف:٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس:٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب:١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق رقم (6) (كتاب عطوفة مدير التربية والتعليم في مديرية إربد الأولى والموجه إلى مديري المدارس)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى

الرقم ٢/١٢/٦/١٢ ٢٤٤٢
التاريخ ١٤٣١/٥/٣ هـ
الموافق ٢٠١٠/٤/١٨ م

مدير / مديرة مدرسة ....

الموضوع/البحث التربوي

اشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 3 /18742/10 , تاريخ 2010/4/15 م. يقوم الطالب علي سليمان محمد عبد الباقي باجراء دراسة عنوانها " تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام " , وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة جدارا في الأردن. ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في مدرستكم .

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور علي محمد المومني
مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة للسيد / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة للسيد / ر.ق. التدريب والتأهيل والإشراف التربوي

هاتف : (9-8-7275967) ص . ب . (1483) فاكس : (7274569)

ملحق رقم (7) كتاب عطوفة مدير التربية والتعليم في محافظة الرمثا والموجه إلى مديري المدارس)



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا

الرقم : ث / ١٢/٧/ ٤٤٢٧

التاريخ: ٢ / ٥ /١٤٣١

الموافق : ١٨/ ٤ /٢٠١٠

مديرو و مديرات المدارس الحكومية

تعميم رقم (٢٣٤) لسنة ٢٠١٠

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٨٧٤٢/١٠/٣ الموافق ٢٠١٠/٤/١٥ يقوم الطالب علي سليمان محمد عبد الباقي بإجراء دراسة عنوانها " تقدير درجة تطبيق مدير المدارس الثانوية لمبادىء الادارة في الاسلام " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الادارة التربوية في جامعة جدارا ، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكو وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور

هايــــز الشــــياب

مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية

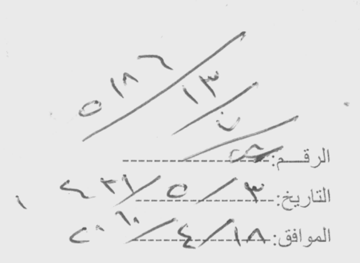
نسخة / ر.ق التعليم العام

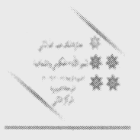
ملحق رقم (8) (كتاب عطوفة مدير التربية والتعليم في محافظة جرش والموجه إلى مديري المدارس)

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمحافظة/جرش





الرقم:
التاريخ:
الموافق:

السادة مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمين.

الموضـــــوع :/ البحث التربوي

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 18742/10/3 تاريخ 2010/4/15 يقوم الطالب علي سليمان محمد عبد الباقي بإجراء دراسة عنوانها " تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية في جامعة جدارا في الأردن. ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في مدارس المحافظة.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

مدير التربية والتعليم

د. حسان ... سلمان
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة /
- مدير الشؤون الإدارية والمالية .
- ر. ق التخطيط .

هاتف (6351449) فاكس 6351069 ص0ب (18) الرمز البريدي26111 الموقع الالكتروني:

ملحق رقم (9) (كتاب رئيس جامعة جدارا والموجه إلى معالي رئيس الجامعة الأردنية)

بسم الله الرحمن الرحيم

Jadara University

Office of the President



جامعة جدارا

مكتب الرئيس

ص.ب (٧٣٣) الرمز البريدي ٢١١١٠ إربد - الأردن . هاتف ٧٢٠١٢٢٢ ٢ ٠٠٩٦٢ فاكس ٧٢٠١٢١١ ٢ ٠٠٩٦٢

Ref.

Date

الرقم ج/١٦/٢٢/ ٦٢٦

التاريخ ١٧ جمادى الآخرة ١٤٣١ هـ

الموافق ٣١ أيار ٢٠١٠م

معالي الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

أرجو التكرم بالموافقة على مشاركة الدكتور حسن طعاني / كلية التربية، في مناقشة رسالة الماجستير للطالب علي سليمان محمد عبد الباقي/ قسم الإدارة التربوية بعنوان:

(تقدير درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لمبادئ الإدارة في الإسلام)

وذلك يوم الثلاثاء الموافق ٢٠١٠/٦/٨ في الساعة الواحدة والنصف بعد الظهر في مدرج ابن رشد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة بالوكالة

أ.د. محمد طعامنة

نسخة/ عميد كلية الدراسات التربوية

أ.د. ر. خ/ س. ر

Tel.00962 2 7201222 Fax. 00962 2 7201211 P.O.Box 733 Postal Code 21110 www.jadara.edu.jo